ISSN　1881－2171

産業能率大学紀要

第42巻　第2号
2022年　2月

論文

新規学卒者の入社７年目までの組織適応に関する研究
～入社６～９年目の社会人を対象としたインタビュー調査と考察～
津木　裕子
城戸　康彰　……1

独立開業後の個人事業主の事業拡大に向けたソーシャル・ネットワークに関する考察
知本　守雄
齊藤　弘通　……19

研究ノート

ラグジュアリー宝飾ブランドにおける高業績セールスパーソンのコンピテンシーの探索
大隈　雪江
齊藤　弘通　……39

事例研究

「スポーツマネジメント教育」が目指すべき方向性への一考
～本学『スポーツマーケティング』から考察する教育の方向性～
須賀　優樹　……59

産業能率大学

産業能率大学紀要執筆要項

1．投稿資格

次の条件を満たすものとする。

⑴　産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の専任教員を原則とする。

⑵　共著の場合には、少なくとも一名は、上記⑴の資格を有するものであること。

⑶　本務校を持たない産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の兼任教員。

⑷　上記⑴、⑵、⑶以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2．原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3．原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

⑴　邦文および欧文の表題。

⑵　邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。

⑶　論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4．原稿の量および投稿方法

⑴　(a) 論文　　12,000から16,000字（図、表、写真等を含む）
　　ただし欧文原稿の場合は、4,000words 以内（同上）※1word を4文字とする
　(b) 研究ノート　10,000から12,000文字（同上）
　　ただし欧文原稿の場合、3,300words 以内
　(c) 事例研究　　10,000字以内（同上）
　(d) 資料、その他　8,000字以内（同上）

⑵　欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。

⑶　完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

5．表記

⑴　原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。

⑵　表題の脚注

(a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。

(b) 原稿受理日は、事務的に入れる。

⑶　章、節などの記号

章の記号は、１．２.……、節の記号は、１．１、１．２……、２．１、２．２……のように付ける。

⑷　脚注

⑴、⑵のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

（例）

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり⑴……（本文）

⑴　価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。（注記）

⑸　文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔　〕で囲む（例1）

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔　〕で囲む（例2）同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a，b，……と一連の記号を付ける。

（例1）文章中の引用

Minsky と Papert〔1969〕のパーセプトロンでは……岩尾〔1979a〕は、すでに述べた…

（例2）文章の外の引用

関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕

Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、（その単行図書の一部を引用する場合には）ページ』の順に記述する。

（例1）和書の場合

テイラー, Ｆ.Ｗ.著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

（例2）洋書の場合

Ablial,J.R.：Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻（号）、出版年、ページ』の順とする。

（例1）和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49（12）, 1979, pp.795-798

（例2）洋雑誌の場合

Kipp, E.M.：Twe1ve Guides to Effecive Human Relations in R. & D., Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1 － 1（Figure 1-1）、表1 － 1（Table 1-1）のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6．投稿期日

９月刊行の号は４月上旬、２月刊行の号は９月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7．投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8．執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。（校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。）

9．著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

(1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。

(2) 上記により難い場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文１編につき、本誌１部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

（1991.6.5）
（1994.7.6改正）
（2003.1.7改正）
（2003.9.17改正）
（2013.4.29改正）
（2015.4.24改正）
（2021.9.3改正）

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 42 No. 2 February 2022

新規学卒者の入社7年目までの組織適応に関する研究
－入社6～9年目の社会人を対象としたインタビュー調査と考察－

Organizational Adaptation of Graduates during the First Seven Years of Employment
−Interviews with working professionals after six to nine years of employment−

津木　裕子
Yuko Tsugi
城戸　康彰
Yasuaki Kido

Abstract

Many studies on organizational socialization have evaluated behaviors within the first three years after graduation, but few have considered the subsequent period where new employees begin to work independently. This study examines organizational adaptation and the effect of organizational socialization up to the seventh year of employment after graduation. Interviews with ten graduates with six to nine years of employment experience indicate that building good relationship with other people within the organization and/or taking coping behavior promote the organizational adaptation in the first three years of employment. Meanwhile, the adaptation level after one year and three years of employment influences the organizational adaptation in the seventh year of employment. A consequence of organizational socialization is the development of one's sense of organizational contribution and growth. Furthermore, the results suggest that organizational socialization requires both career goals and support from the organization to achieve them.

1. はじめに

新規学卒者の進路希望の多くは就職である。しかし、「新規学卒者の離職状況」〔厚生労働省, 2019〕では、そのうちの30％は入社３年のうちに離職してしまうという問題があり、それは社会問題ともなっている。

2021年9月13日　受理

バブル崩壊後、企業の採用活動の変化とともに、若年就業者の働くことへの意識や価値観は変化した。「平成25年版厚生労働白書―若者の意識を探る―」〔厚生労働省, 2013〕によると、「働く目的」は、2000年以降、「楽しい生活をしたい」とする者の割合が大きく上昇して 2012年度には最も高い割合となり、逆に「経済的に豊かな生活を送りたい」とする者の割合は低下傾向にあり、働くことに関する最近の若者の意識は、経済的な側面よりも、自分自身が「楽しく」生活できるかどうかという点を重視している。

また、「就労等に関する若者の意識」〔内閣府, 2017〕では、自分の時間を大切にしたい、自分の能力を伸ばしたい、といった企業主体ではなく自分主体の価値観に変わってきている。

しかし、働くことへの意識や価値観が変わりつつある一方で、長期雇用のもとでキャリアを形成したいという考えは中堅社員以上の就業者だけでなく、若年就業者にとっても同様であることがうかがえる。

人口減少の日本において、若い労働力を確保することは企業にとって重要課題である。適切な組織社会化が達成できれば、長期的な雇用が可能となる。そのため、新規学卒者の入社前から入社後の、組織社会化の一連のプロセスにおける心理的側面と行動的側面の両面についての深い理解が求められると言えよう。

組織社会化（Organizational Socialization）とは、「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」〔高橋, 1993, p.2〕と定義される概念である。

組織適応の研究[(1)]では、組織参入前から入社３年目頃までの組織適応について、これまで比較的多くの研究がなされている。しかし、入社３年目以降、いわゆる一人立ちし30歳を迎える頃までの組織の中で活躍・成長する時期の研究はあまりみられない。

本研究では、新規学卒者の入社７年頃までの組織適応に対して、就職活動、入社３年目までの組織適応を促進する要因と効果、またさらに初期キャリア形成期における組織への適応や定着に、組織社会化がどのような影響を及ぼすのか、という観点からそのメカニズムを明らかにすることを目的とする。入社前、入社３年、入社３年以降の３つのステージ（段階）を連結するこの研究アプローチは本研究の特質であり、若年就業者が長期にわたる組織への定着を可能とし、エンプロイアビリティを高め、キャリア形成やキャリアの選択に貢献できるものと考える。

2. 先行研究

組織社会化の研究は、時間（いつ）、学習内容（何を）、組織社会化を促進する上司、同僚、同期、メンターなどの社会化エージェント[(2)]（だれが）、戦術（どのように）といった観点で行われている。

本研究では、組織参入前の就職活動の時期などを扱った「予期的社会化」の研究、予期的社会化と入社 1 年くらいまでを扱った「移行期」の研究、入社から入社１年経過以降を扱った「移行後」の研究に分けて文献をレビューする。

永野〔2004〕は、予期的社会化の中の就職活動の成功の条件について分析した。その結果、ゼミナールなどの活動に力を注ぐことは、就職に有利に作用し、大学のランクの違いは、就職活動の成果に影響を与えなくなるという点、就職活動は、自己理解を深めていくダイナミックなプロセスであるということを明らかにした。しかし、本研究は約20年前のものであり、その後の就職活動内容の変化を鑑みると時代にそぐわない点もある。

竹内・竹内〔2009〕は、予期的社会化と入社直後・入社 1 年後の組織への移行期について研究している。入社時は、「リアリティ・ショック」[3]を受ける時期である。「リアリティ・ショック」は、いわゆる「３年目の壁」[4]を越えられず早期に離職してしまう原因ともなる。研究の結果、竹内・竹内〔2009〕は、入社直後の組織適応が、組織社会化で必要な学習内容を獲得することによって、１年後の組織適応が高まるという一連のプロセスを明らかにした。しかし、新規学卒者の組織適応やキャリア発達を考えるうえで、初期キャリアだけでなく、入社５年以降の段階における研究も必要である。

高崎〔2017〕は、予期的社会化と入社 1 年目、加えて３～５年目の状況に対する組織適応について実証研究を行った。組織適応には、入社前のポジティブなイメージの形成が必要だと示し、「就職活動を通じた変化」が入社後の定着と能力発揮に影響を与えることを示唆した。

小川〔2012〕は、組織への移行後、入社３ ヶ月後と入社１年後の「組織社会化戦術」[5]と組織適応について研究を行った。小川〔2012〕は、組織側からの社会化作用の重要性と組織社会化戦術とプロアクティブ行動[6]の成果に対する影響力の大きさは、学習分野[7]により異なるということを発見した。組織社会化研究では横断的研究が多く見られるなか、入社３ ヶ月後と入社 1 年後に追跡調査を行い、縦断的にデータを採取し分析したことや、社会化戦術と個人の相互作用を明らかにしたことは、本研究の大きな貢献点と言えよう。しかし、一人前に育ち自立化する３年目やそれを越えた時期、さらには、その人の成長や組織の成果を見ることができる５～７年の時期の状況を見ることも、組織適応の具合を判断するには重要ではないだろうか。

3. リサーチクエスチョンの設定と分析フレームワークの構築

研究目的である組織適応を促進する要因と組織社会化がもたらす影響を探索するため、以下２点に焦点をあて研究を行う。

１つ目は、新規学卒者の社会化のプロセスを明らかにすることである。組織適応は、何年もの時間を要し、社会化エージェントと関わりながら仕事を通して進行するプロセスである。

このプロセスを明らかにするためには、社会化による新規学卒者の行動や意識の変化といった適応を追跡することが必要である。

２つ目は、新規学卒者の入社６～７年目の組織適応を解明することである。新規学卒者は、予期的社会化を経て、入社後、リアリティ・ショックを体験しながらも、３年目の壁を乗り越える。３年目以降、一人立ちし仕事を自立的、自律的に行えるようになり、個人の特性や能力にあった役割や責任を果たすことで、組織から評価されるようになる。つまりその評価が、組織適応の重要な成果の１つとみなすことができる。以上を踏まえ、次のとおりリサーチクエスチョン（RQ）を設定する。

RQ１　入社１年目の組織適応に、予期的社会化と１年目の経験はどのように影響しているか。
RQ２　入社３年目の組織適応はどのような要因によって促進されるのか。
RQ３　入社６～７年目の適応状況に、予期的社会化から始まる組織社会化はどのように影響しているか。

RQ１～３を解明するために図表１に示す分析フレームワークを作成した。この分析フレームワークは、新規学卒者の組織適応の状態を、組織要因と個人要因との関係から時間軸で作成したものである。

分析フレームワークでは、どの段階においても、組織要因と個人要因の相互作用により、組織適応が促進されることを前提とした。永野〔2004〕や竹内・竹内〔2009〕、高崎〔2017〕にあるように、個人は「職務経験」をすることで、自己理解や組織・職務理解をして、そしてそれを次の職務行動に反映していく。「主体的行動」も同様に、「主体的行動」を通して、その経験から自己理解などの学びをして、また次の「主体的行動」を起こす循環を繰り返すことになるからである。

また、組織適応への組織社会化の影響とその状態を把握するため、それぞれの段階によって組織社会化の成果とみなせる「組織適応」を１～３として設定した。

RQ１は、予期的社会化と参入後の経験が、入社１年目の組織適応にどのように影響しているかを探るものである。

竹内・竹内〔2009〕の研究では、入社直後の組織適応に関して、入社前の企業の採用施策の有効性が示されている。このことから組織要因としての「就職活動」が「自己理解」などの４つの個人要因に影響し、さらには「組織適応１」に与える影響を見ることにした。

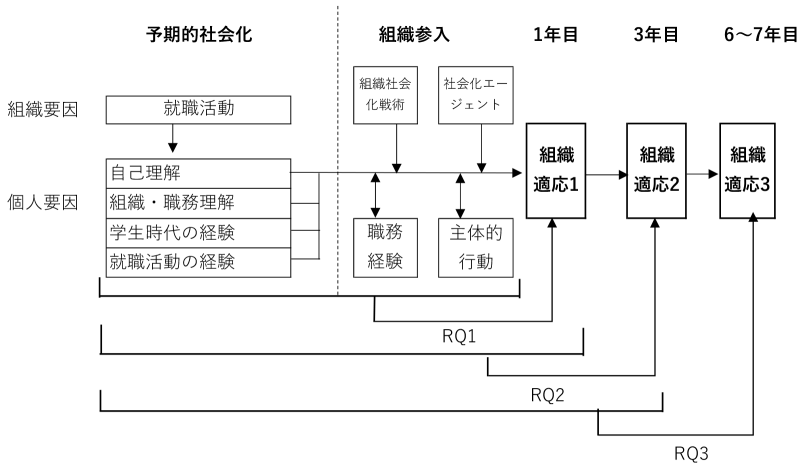
予期的社会化の個人要因に関しては、永野〔2004〕の研究結果にあるように、ゼミナールなどの「学生時代の経験」が就職活動の成功の要因としていることから、予期的社会化に影響を及ぼすと考えた。また、就職活動が自己理解を深める機会となっていることから、「就職

活動の経験」を分析フレームワークに加えた。

組織参入後の組織要因に関しては、竹内・竹内〔2009〕、小川〔2012〕の研究において、組織社会化戦術が組織適応に影響を及ぼすとしていることから、「組織社会化戦術」を使用した。そして、先行研究では取り上げてはいないものの、組織社会化論の重要な研究領域となっている〔開本, 2014, p.220〕、新人の社会化を促進する役割の欠かせない存在である「社会化エージェント」を加えた。組織参入後の個人要因に関しては、前述の４つの先行研究から、組織が情報や学習を個人に与えた結果、個人は自発的な行動をとるようになり「自己効力感」や「組織コミットメント」を高めるとしていることから、「職務経験」と「主体的行動」が組織適応に影響を及ぼすと考えた。

RQ２は、入社３年目の組織適応の促進要因、RQ３は、入社６～７年目の適応状況に予期的社会化から始まる組織社会化がどのように影響しているのかを探るものである。「組織適応２」、「組織適応３」にも、RQ１と同様に、組織社会化の４つの要因が含まれるものとし、入社３年目の「組織適応２」、入社６～７年目の「組織適応３」で構成した。

図表1　本研究の分析フレームワーク



出所：筆者作成

4.　研究方法

本研究は、インタビュー調査を用いる。インタビューは、産業能率大学経営学部を2010年度～2013年度に卒業した10名に対し、半構造化形式で対面およびオンラインにより行った。同時に質問紙による適応度調査を実施した。

図表２に調査対象者と適応度調査票の結果を示す。インタビュイー10名のうち、１名は大学卒業後３年目に入職、１名は入社後７年目に転職している。

インタビューデータの分析方法として、インタビュイーの逐語録から社会化及びそれに関係すると思われる発言を抽出し、抽出した発言内容を分析フレームワークに基づき、組織参入前から入社５～７年目に至る個人要因､組織要因について検証した。検証した内容に関して、10名の中で頻度の高い事象を絞り組織適応に影響を与える要因を導き出した。

図表2　インタビュイーリストと適応度調査票結果

インタビュイー	性別	勤続年数	業界	部門／職種	役職・資格	役職・資格についた時期	適応度調査票結果
A氏	男性	6年目	アパレルメーカー	販売	副店長	4年目	3.1
B氏	女性	6年目	電気機器メーカー	購買部門	－	－	3.6
C氏	女性	6年目	金融	窓口業務	－	－	2.7
D氏	男性	6年目	食品メーカー	営業部門	主任	6年目	2.8
E氏	男性	7年目	IT（システムインテグレーター）	営業部門	－	－	3.3
F氏	男性	7年目	住宅設備機器メーカー	営業部門	主任	5年目	3.3
G氏	男性	8年目	小売り（スーパー）	鮮魚部門	チーフ	5年目	3.5
H氏	女性	8年目	外資系機械メーカー	営業部門	主任	4年目	3.9
I氏	女性	8年目	小売り（通信販売）	営業部門	－	－	2.8
J氏	女性	9年目	外資系ホテル	宿泊予約業務	スーパーバイザー	転職2年目	3.7

出所：筆者作成

適応度調査票の質問項目を図表３に示す。適応度調査票は、尾形〔2020〕の組織適応を組織社会化の上位概念とする考え方から､組織適応を「知識的側面」と「感情的側面」(8)で捉え、それに基づき作成した。普段、会社や職場で感じていることについて、インタビュー開始前に短時間で調査票に回答してもらった。回答にあたっては、５件法を用い、「5.あてはまる」を５点、「1.ほとんどあてはまらない」を１点というように得点換算し総和の平均値をとり尺度得点とした。

図表3　適応度調査票

質問項目
1. 私は人から頼りにされている
2. 私は自信をもって日々の仕事をこなしている
3. 私は今の会社に居心地の良さを感じている
4. 私は今の会社に愛着を感じている
5. 私は仕事を通じて成長していると感ずる
6. 仕事をしていると活力がみなぎるような感じがする
7. 私は仕事を通して同僚の役に立っている
8. 私は仕事を通して得意先や顧客に役に立っている
9. 私は仕事のやり方にとらわれずに新たなやり方を試している
10. 私は仕事を進める上で社内のネットワークを十分活用している
11. 私は自分の仕事を効率的に行うための能力・スキルを身に付けている
12. 私は会社に貢献できる成果をあげている
13. 私は現在の仕事を他人からの助言やサポートなしにこなすことができる
14. 私は会社や職場の暗黙のルールをよく理解している
15. 私は今の仕事にやりがいを感じている
16. 私は自分が社内に影響を及ぼすために何が必要か理解している

出所：筆者作成

5. 分析結果

5.1 RQ1について

RQ１は、「入社１年目の組織適応に、予期的社会化と１年目の経験はどのように影響しているか」である。

分析の結果、入社１年目の組織適応には、予期的社会化の自己理解を深めることよりも、リアリティ・ショックにいかに耐えていくかが影響するということが明らかになった。

先行研究では、予期的社会化や入社後において、自己理解が重要であることがわかっている。しかし本研究では、入社１年目の経験において自己理解を深めるよりも、むしろ、リアリティ・ショックへの対抗行動が目立った。対抗行動とは、「必死」に「やるしかない」という思いで、社会化エージェントとの「関係構築行動」ならびに「学習行動」をとることである。半数以上のインタビュイーが「対抗行動」をとっていた。

たとえば、Ｂ氏は、「課長が聞きだせない情報を、他の部署から（聞き出す)、そういうところで負けないようにしようとした」、Ｉ氏は、「必死に考えて必死に先輩に話を聞いた」と述べている。こういった行動は、職務理解を促進させ、その後の自分の仕事のスタイルを作る基盤になっていた。自ら対人関係を構築する「関係構築行動」がベースとなり、対抗行動をとることができ、その結果、仕事の進め方や組織文化、行動規範などを学習し身に付けて

いた。

そして、その対抗行動を支えていたのは社会化エージェントである。社会化エージェントの存在は、入社１年目のストレスやプレッシャーを軽減し学習行動を支えていた。インタビュー調査では、社会化エージェントとのプライベートの時間に行われていた関わりが特に目立った。「終業後の飲み会」（A氏、G氏、Ｉ氏、Ｊ氏）、「休日に会う」（B氏）、「家族ぐるみの付き合い」（Ｆ氏）と、業務時間外での交流が共通していた。例としてＦ氏のインタビューデータを引用する。

（自分のいる営業所は）ちっちゃい拠点なんで、入社からずっと先輩から言われてて、だから何かでどれか１個だけでも突出して、とにかく目立てと、目立てば、ちっちゃい拠点でも数字を出して、目立てば見てるからって。いい先輩ですね。栄転しているすごく優秀な先輩だったんで。家族ぐるみで会ったりとかたまにするぐらいお世話になって。（中略）私も年数を重ねれば重ねるほど、先輩はすごい優秀だったんだなってやっぱり思いますね。（中略）やはり１年目に出会った先輩が結構大きいかなと思いますね。

5.2　RQ2について

RQ２は、「入社３年目の組織適応はどのような要因によって促進されるのか」である。入社３年目とは一般的に一人前と認められる時期である。つまり、一人前になるためには、どのような要因が関係しているのかという問いである。分析の結果、２つの要因が明らかになった。

１つ目は、入社３年目の組織適応は、１～２年目の組織の基本を覚えるなどの社会化によって促進するということである。入社１～２年目の社会化で、組織の文化や基本的な仕事に関する知識やスキルが身に付くと、組織から仕事を任せられ、仕事の量が増えたり、仕事内容の質がより高度なものに変化したりする。その与えられた仕事から、成功体験や新しい課題に直面していく。一人前と認められるには、基本的なことができるようになるだけではなく、次のステップとなる仕事をこなすことである。そのため、入社１～２年目の組織適応が促進要因と言える。以下に例として、H氏のインタビューデータを引用する。

（一人前になったのは）３年経ってからですかね。実際にはやっぱり数字かもしれないですね。一通りの仕事の内容とか流れとか上司に聞かなくても、一人でアポ取って受注まで一人でできるようになるのは、１年目の時からできてましたけど、２年とか３年経って、上司のフォローなく自分の予算を自分で達成できる、自分の目標の数字に対して誰の力も借りず一人で達成できるようになったのがそれぐらいですかね。

２つ目は、入社２年目以降の成功体験や苦闘の体験が、入社３年目の組織適応を促進するということである。基本的な仕事ができるようになった新規学卒者は、新しい仕事を組織から任せられる。新規学卒者は自分で考え学習行動を起こす。自分で考えて行動することは、自信につながり満足感を得ることになる。そこでは、成功の体験や苦闘の体験がある。成功の体験を得た人は、自己効力感や自己肯定感を向上させることができ、結果として組織適応を促進する。成功体験の例としてＢ氏のインタビューデータを引用する。

２年目から、ベアリングって言う部品を担当していたんですけれども、大きなプロジェクト、中国系ベアリングの採用活動をやっていて、そこで成果があって、自分主導でできたのでそこで自信もついてきたっていうのがひとつあって。（中略）（自分の仕事が）ものすごい金額のコストダウンにつながった、２億円くらいですかね、金額的にかなり大きい５％から10%くらいのコストダウンになるような金額を下げることができて、そこがかなり自分で自信持って、動いていいなっていう自信につながったひとつの成功体験だったので、そこからかなり上の方達にも自分はどう思っているかっていう意見を伝えて仕事を進めるようになったかなって思います。

一方、苦闘の体験をした人は、その苦闘を乗り越えたことでのちに自己効力感となり、組織適応を果たしている。苦闘の体験の例としてＥ氏のインタビューデータを引用する。

（２年目に）上司が変わったタイミングで、２年目の後半から３年の頭だけ全然違う業界のことをやったんですよ。（中略）仕事が全然わかんないんですよ、でその時に来た上司も初めて来たから全然わかんないですよ。でもやんなきゃいけないし、上司に聞いてもわかるわけじゃないから、自分で考えて自分で仕事をしないと、これは物事が進まないというのをひしひしと感じて、その時に自分の考えをまとめて話をするみたいな事が一気に身に付いたような気がするんですよね。すごい大変でしたけど、残業もめちゃめちゃしてましたけど、でもこれは「自分がやるしかない」というような状況に立たされたことによって、逆により積極的に自分で学んだりとか、自分で整理して話をして、動かしてっていうことをやったのが、その半年間だったかなと思いますね。（中略）３年目ぐらいからかなり積極的に発言するようになったかなと思いますね。

しかし、ここで自己効力感を得られなかった人は十分な適応が果たせない。たとえば、Ｄ氏は、「１年目でいろいろ学んで、２年目で試行錯誤して、３年目で（仕事を自分で）やってきた」と述べているが、入社３年目に営業成績を伸ばしたことについては、「前任者の提案を

再提案しただけで、自分の成果ではない」と否定的である。D氏は、入社６年目になった現在も営業の仕事に対して「作業的なことは分かるが熟知していない」と自信を持っていない。

5.3　RQ3について

RQ３は、「入社６～７年目の適応状況に、予期的社会化から始まる組織社会化はどのように影響しているか」である。具体的には、就職活動から始まった組織社会化が現在の組織適応にどのように影響しているのか、組織社会化のプロセスを探る問いである。

分析の結果、次の２つのことが言えるだろう。

まず１つ目に、予期的社会化から始まる組織社会化は、入社６～７年目の組織への貢献感の醸成に影響するということである。インタビューから、仕事の面白さや新しい役割から醸成した責任感といった「組織」への思いが見られた。また、組織から新しい役割や仕事が付与されると、それが「新しい目標」となり、自分を成長させて会社に貢献しようとしていた。つまり、自分の仕事を通して積極的に組織に貢献するという意識が生まれていたのである。以上の点は、次のG氏の言葉に表れている。

（チーフになった現在は）与えられた仕事については、７、８割は出来ていると思います。数字の結果を求められるので、その分を合わせると売上とかもそうですけど、数字に対して気にするようになったというのは立場が変わってあるんですけど。何をすれば売上が上がるとか、利益が取れるとかチーフになってからですかね。責任感とかもそうですけど。（中略）結果が出ると嬉しいですよね。（中略）自分で考えてやってみたことが数字で現れると一番身近な喜びというか。そういうのはありますね。

２つ目に、入社７年目の個人の組織適応の適応度の違いは、「キャリア・ビジョン」の有無と、入社時のリアリティ・ショックに対する「対抗行動」がとれるかどうかである。

インタビューと同時に行った適応度調査票の結果とインタビューの言葉より、適応グループと適応不十分グループに分けられた。適応度調査票の結果は図表２のとおりである。得点が高いほど適応していることを示している。適応度調査票では、質問項目に対して「3.比較的あてはまる」が３点ということから、３点台を「適応グループ」、３点以下を「適応不十分グループ」として分析した。

適応グループは、A氏、B氏、E氏、F氏、G氏、H氏、J氏の７名、適応不十分グループが、C氏、D氏、I氏の３名である。

適応度の平均得点が一番高いH氏は、「部下に何を聞かれても答えられる」「仕事に夢があり、

愛着がある」と、自信をもって仕事をしており、現在の仕事の中に将来の希望を持っていることがわかる。

また、B氏は、「毎年自分の1年前の仕事を振り返った時に、去年自分ができてなかった仕事ができるようになってることが多い。成長できているところを感じられるので自分はそれが嬉しくて続けられる。この会社を続けられる理由になっている」と仕事の中に自分の成長を感じている。

一方、適応度の平均得点が低い適応不十分グループのC氏は、「(仕事を) 私一人ではどうにかなるということはない」、「まだまだ知らないことがたくさんある」と自分に自信がなく、一人前になったという感覚を入社6年目においても未だ持てていない。

5.3.1 「キャリア・ビジョン」の有無の違い

次に、「適応グループ」と「適応不十分グループ」を分ける要因を分析した。「適応グループ」と「適応不十分グループ」を分ける1つの要因は、明確な「キャリア・ビジョン」があるかどうかである。「適応グループ」は、組織参入前、または入社後3年以内において、「キャリア・ビジョン」を持ちそれが組織適応を促進していた。適応グループ7名全員がこれに当てはまる。

その例として、適応グループのB氏は、組織参入前から「グローバルな仕事をしたい」というキャリア・ビジョンがあり、そのために現在は「自分の成長がわかるような仕事をしたい」と述べている。

またH氏は、「面接のときは、会社に興味持ってなかった。仕事内容や業務内容は見てなかった」と、組織参入前には会社や職務に対して興味がなく理解が不足していたが、学生時代から「私が社会人になる時には、誰かに必要とされる人になりたいと思った。私が抜けると困ると思ってもらえるような人になりたいという理念がある。そのために毎日小さな目標を立てる」と述べている。

一方、適応不十分グループには、組織から求められていることに対して応えようとする言葉はあったが、「キャリア・ビジョン」を表す言葉はなかった。D氏の入社の決め手は「企業の知名度と安定感」であり、就職活動時には、「転勤がなく安定感のある大学職員を希望していた」と述べている。現在も「転職するなら公務員がよい」と転勤がないという労働条件を重視している。そこには、キャリア・ビジョンを定め、それを実現しようとする積極的な姿勢は見られない。

これらのことから、組織適応を決める要因は、「キャリア・ビジョン」があるかどうかと言えるだろう。これを是非とも実現したいという強い気持ちもあった。

5.3.2　リアリティ・ショックへの対抗行動

第２の要因は、入社後のリアリティ・ショックを経験した時に、対抗行動をとれるかどうかである。適応グループの６名が対抗行動をとることで自ら積極的に適応行動をとっていた。たとえば、「（他部門に「出直してこい」と厳しい言葉を浴びせられても）必死に何度も質問しにいく」（Ｂ氏）、「何度もお客さんの所へ足を運んだ」（Ｆ氏）と、積極的な行動をとっている。

そして、対抗行動がとれたことにより基本的な仕事ができるようになり、２年目以降の仕事量の増加や、仕事の質の変化に対応することができていた。言い換えると、強いリアリティ・ショックの経験、厳しい仕事の要求等に対して、それを乗り越える努力をしたことで仕事ができるようになったということである。

一方、適応不十分グループは、Ｃ氏、Ｄ氏においては、特に「対抗行動」とした意識や行動を表す言葉はなかった。

適応不十分グループのＩ氏は入社後リアリティ・ショックに遭遇し、適応グループと同様に必死に「対抗行動」をとっており、１年目の組織適応は果たしたと考えられる。しかし、その後入社２年目に異動となり、入社直後と同様に再び「対抗行動」をとるが、さらにその後も異動があったため、なかなか一人前になったという成長感を感じられない。そのため自己肯定感を獲得できない。また、会社の雰囲気が年々変化していることに対してＩ氏は、「人の入れ替わりがあって、（就職活動時や入社時に）感じていたほどの強いホスピタリティは無くなった。薄まっている」と自分の価値観と合わなくなってきていることを述べている。また「お客様のためにどう進化できるのかという（会社の理念）ことを考えると、動きにくい状態だ」と現在の組織や仕事に対してモヤモヤ感を抱いている。このように入社後も、自分の価値観と組織の価値観が継続してフィットしていくかどうかということも重要だと考えられる。

5.3.3　組織適応のメカニズム

インタビュー調査の結果、組織適応には、個人が考える「キャリア・ビジョン」が必要であることが示された。「キャリア・ビジョン」を達成するため、目の前のキャリア目標に対して、入社後の対抗行動や主体的な行動をとることで組織適応がなされる。その結果、組織や職務への理解が深まり、仕事の成果や評価を得るコツを掴んでいく。成果を出すことができると、やりがいや意欲が高まり、組織に対して役立っていると貢献感を持つことになる。つまり、これが組織社会化の成果である。

たとえば、適切に組織適応がなされたケースとして、適応グループのＢ氏が挙げられる。Ｂ氏は、組織に参入する前から、「海外と繋がって仕事がしたい」という明確な希望を持って

いた。その希望が叶えられる企業を探し、就職活動を成功させた。組織に参入後は、リアリティ・ショックに遭遇しながらも、対抗行動をもって乗り越え、組織や職務に適応していった。そして入社３年目には、大幅なコストダウンに成功し、自己効力感や会社への貢献感を獲得し、組織の価値観や行動規範を身に付けていた。その結果、「仕事が面白い」と仕事に対する意欲が高まり、より大きなキャリア目標として「リーダーシップをとること」を目指して仕事をしている。

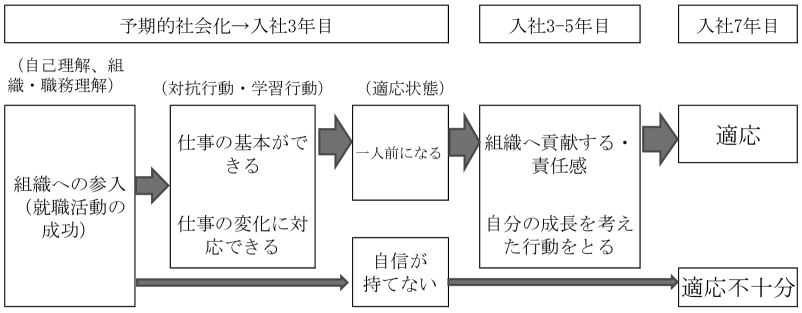
また、入社５～７年目の自分の変化では、「自分の考えを持つ」（D氏）「自分の意見を言う」（E氏）と自分の成長を感じ、「部のために」（E氏）、「会社のために」（I氏）と「組織」を考えるように変化している。

そして、このような意識の変化が、現在の「組織への貢献」や「さらなる自分の成長」など、今後の目標になっていた。

このようなことから、本研究におけるインタビュイー各人の組織適応の違いは、個人の「キャリア・ビジョン」があるかどうか、関係構築行動、学習行動などの対抗行動がとれるかどうかだと考えられる。

以上述べたRQ１、RQ２、RQ３の分析結果から、新規学卒者の組織適応として、次のことが言えるだろう。まず予期的社会化において、個人の「自己理解」や「組織・職務理解」の理解が深められ、その結果組織に参入する。参入後、リアリティ・ショックに遭遇するが、「対抗行動」が行われることにより、学習行動が促進し組織や職務に対して適応する。適応の結果として一人前となり「自己効力感」や「自己肯定感」を得た個人は、さらなるキャリア目標を持ち新しい仕事に挑戦し、組織や職務により適応する。一方で、リアリティ・ショックに対して「対抗行動」がとれなかった場合には、学習行動が促進されず自信が持てなくなり適応が不十分になることが予想される。こうした新規学卒者の「組織適応」のメカニズムを図解にしたものが図表４である。

図表4　新規学卒者の組織適応のメカニズム



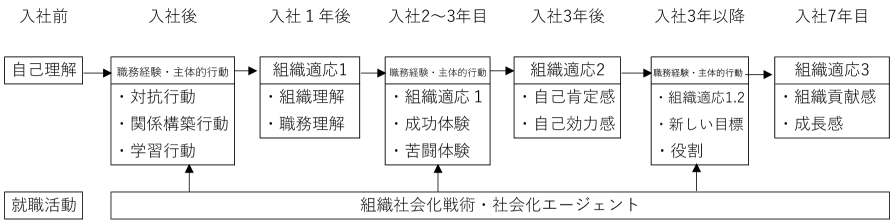
出所：筆者作成

6. 考察と結論

6.1 発見事実

本研究の目的である予期的社会化から始まる組織適応を促進する要因と組織適応がもたらす影響を探索するための焦点の１つは、新規学卒者の社会化のプロセスを明らかにすることである。インタビュー調査により、入社前、入社３年、入社３年以降の３つのステージ（段階）の社会化の一連のプロセスを明らかにすることができた。そのプロセスを図解にしたものが図表５である。

図表5　新規学卒者の予期的社会化から始まった組織社会化のプロセス



出所：筆者作成

本研究の発見事実として以下２点にまとめられる。

１つ目に、入社後と １ 年目の組織適応との関連について、個人要因である「関係構築行動」の有効性を明らかにした。この結果は、組織要因である「社会化エージェント」との「関係構築行動」を行うことができれば、「対抗行動」をとりやすくなり、学習効果が上がることを意味する。つまり、「対抗行動」が１年目の組織理解や職務理解といった組織適応を促すという結果である。

２つ目に、入社７年目の組織適応に関して、入社１年後、３年後の適応度が影響することが明らかになった。この結果は、入社１年目、３年目の各段階の適応度が高くなると、組織から新たな職務が付与され、その経験が組織適応を促すということである。また、入社７年頃の適応状態として、「組織貢献感」や仕事を通じた自分自身の「成長感」を発見した。

ただし、この２点の発見事実は、個人が組織や職務を通して「キャリア・ビジョン」を実現したいという意欲を持ち行動していることが前提となる。度重なる配置転換や短期間での部署異動は、適応を不十分にする可能性が示された。たとえば、適応不十分グループのＣ氏、Ｄ氏、Ｉ氏の３名がいずれもあてはまる。

したがって、予期的社会化から始まる組織社会化には、継続的な「自己理解」と個人の「キャ

リア・ビジョン」に対する組織からの支援が必要だと言える。

6.2　理論的意義と実践的示唆

本研究においての理論的意義は、まず１つ目に入社３年目以降の新規学卒者の職務経験がどのように行われ、それぞれの経験が個人にもたらす影響や意識の変化を確認できたことである。一人前に育ち、自立化した入社６～７年目の新規学卒者は、個人の成長について冷静に客観的に見ることができているため、より正確な組織適応の状況を把握できた。また入社１年目、入社３年目、入社７年目の３時点を連結させ新規学卒者の意識や行動から、組織適応のメカニズムを捉えたことは理論的貢献と言えよう。

２つ目に、先行研究では取り上げていなかったが、入社１年目のリアリティ・ショックへの「対抗行動」を捉えたこと、そしてその「対抗行動」の組織適応への影響を発見したことである。

実践的示唆としては、組織が行うこととして、適切な社会化エージェントの配置、個人のキャリア・ビジョンを見据えた職務や役割の付与を行う。適応が不十分だとみなされた場合はその見直しをする。

大学が行うこととしては、自己理解を深めるための取り組みとして、学内だけでなく学外での活動を推進すること、教育においては専門性を高める学習が、個人の強みの発見につながるものと考える。

大学生が行うこととしては、「学生時代の経験」と「自己理解」を在学中に行うことである。できれば多くの人たちと関わる「学生時代の経験」をたくさんしてほしい。先生や先輩、友人といった多くの人たちとの関わりのなかで得た経験は、自分の強みや役割などを理解することができ、自分に自信を持つことにつながる。その自信は、社会に出たときに対処できる力となり得る。

6.3　研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては、今回の研究において使用したデータは、入社６～９年目までの新規学卒者10名を対象としたインタビューから得られたものであり、対象範囲が狭く、サンプル数が少ないことである。

今後の課題として、入社７年目の組織適応を解明するために、調査対象数の拡大、企業規模、業種ごとの調査等多種多数のサンプルを収集する必要がある。

さらに、今回の10名のインタビュイーからは、一般的に言われている仕事の習熟によるつまらなさ感や職務に飽きてしまうといった発言は確認されなかった。これ以降の組織適応においては、仕事の習熟によるつまらなさ感や職務に飽きてしまうといった状況やキャリア・

プラトーという現象も想定される。その状況はどのようなものなのか、その際の組織要因、個人要因が組織適応にどういった影響を及ぼすのかといったことについても確認が必要である。

また、初期キャリアだけでなく、30歳以降の中期キャリアについても捉える必要がある。中期キャリアの社会化の過程を捉えるため、さらなる時間的な追跡が必要である。これによって組織適応の知見がさらに広がることが期待できる。

注

(1)高崎〔2017〕による就職活動と初期キャリアについての研究、若林・南・佐野〔1984〕、や玄田・堀田〔2010〕、百瀬〔2010〕による入社から3年目までに関する研究がある。

(2)新人の社会化を促進する役割を果たす存在を社会化エージェントと呼ぶ。上司、メンター、同僚、同期を指す〔開本，2014〕。

(3)新人が抱く自分の期待・夢と組織での仕事や組織に所属する際の現実とのギャップを経験することから生じるショックのことを言う〔シャイン，1991〕。

(4)就職をした大卒者のうち約30％が、入社3年のうちに離職してしまうことから、社会人の「3年目の壁」と言われる。

(5)組織が参加したばかりの新人をその組織のメンバーらしくするための働きかけのことを組織社会化戦術と言う。会社の初期人材育成の方針や方策のことである〔開本，2014〕。

(6)組織に上手に馴染むために、必要な情報の収集を行ったり、既存のメンバーと関係を構築したり、仕事の出来栄えのフィードバックを求めるような新人の積極的行動のことをプロアクティブ行動と言う〔開本，2014〕。

(7)組織社会化過程の学習内容は、仕事、役割、人間関係、理念や組織文化、組織全体に関わる知識など10に分類できる〔尾形，2008〕。

(8)尾形〔2020〕は、仕事や組織に関する知識的側面と感情的側面の組み合わせにより、組織適応を捉えている。「知識的側面」とは、組織の文化や仕事に関する知識・スキルを体得することを指し、「感情的側面」とは、組織コミットメントや仕事のやりがいなど心理的側面を指している。

参考文献

尾形真実哉：『若年就業者の組織適応』，白桃書房，2020

尾形真実哉：「若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討」，甲南経営研究，Vol.48，No.4，2008

小川憲彦：「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力：入社１年目従業員の縦断

的データからドミナンス分析を用いて」，法政大学イノベーション・マネジメント研究センター，2012
玄田有史・堀田聰子：「最初の３年はなぜ重要か」,『働くことと学ぶこと　能力開発と人材活用』，勁草書房，2010
厚生労働省：平成25年版厚生労働白書 若者の意識を探る，2013，閲覧日：2020年7月31日，参照先：厚生労働省：https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/13/
厚生労働省： 新規学卒者の離職状況,2019，閲覧日：2020年7月31日， 参照先： 厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html
シャイン，E.H：『キャリア・ダイナミクス』(二村敏子，三善勝代訳)，白桃書房，1991(Schein,E. H. *Career Dynamics:Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley*, 1978)
高崎美佐：「入社後の初期キャリアに対する就職活動の影響」,『人材開発研究大全』，東京大学出版会，2017
高橋弘司：「組織研究をめぐる諸問題：研究レビュー」,『経営行動科学』，第8巻第1号，1993
竹内倫和・竹内規彦：「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討：入社前・入社後の組織適応要因」,『日本経営学会誌』第23号，2009
中原淳：「活躍する組織人の探究： 大学時代の経験からのアプローチ」,『活躍する組織人の探究：大学から企業へのトランジション』，中原淳・溝上慎一(編)，東京大学出版会，2014
内閣府：平成30年度版子供・若者白書　全体版，2017，閲覧日：2020年7月31日，参照先：内閣府：https://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h30honpen/s0_0.html
永野仁：「大学生の就職活動とその成功の条件」,『大学生の就職と採用』，中央経済社，2004
開本浩矢：『入門　組織行動論』，中央経済社，2014
百瀬賢志：「集中的な仕事への取り組みとその能力開発効果」,『働くことと学ぶこと：能力開発と人材活用』,(佐藤博樹，編)，勁草書房，2010
若林満・南隆男・佐野勝男：「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：入社7年目時点でのフォロー・アップ」,『組織行動研究』，No.11，1984

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 42 No. 2 February 2022

独立開業後の個人事業主の事業拡大に向けたソーシャル・ネットワークに関する考察

Influence of Social Networks on the Business Expansion of Sole Proprietors after Independent Openings

知本　守雄[1]
Morio Chimoto
齊藤　弘通
Hiromichi Saito

Abstract

This study investigates the impact of social networks on business expansion of sole proprietors after independent openings and clarifies the effects on business expansion. Interviews and analysis with eight sole proprietors it was confirmed that sole proprietors are linked to business expansion behavior by participating in communities of different industries and the same industry. In particular it was confirmed that professional sole proprietors participate in communities of different industries, and that there are four types of different industries. Such activities are beneficial for sole proprietors who have recently opened their own businesses. Based on these points in this study we have presented theoretical and practical implications for points that individual business owners should be aware of when expanding their business.

1.　問題意識

本稿の目的は、個人事業主が事業拡大過程において活用してきたソーシャル・ネットワークに焦点を当て、個人事業主がどのようなソーシャル・ネットワークに参加し、そこでの活動やメンバーとの交流が、事業拡大にどのような影響を及ぼしているのかを具体的に明らかにすることにある。個人事業主の中でも、特に、個人経営の事務所等を営む「士業」系と「デザイナー」系の個人事業主を取りあげ、彼らが事業拡大を図る過程で参加してきたソーシャル・

2021年9月13日　受理
[1]産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生。Office 知本 代表

ネットワークの形態を確認するとともに、そこでの活動やメンバーとの交流が、事業拡大に及ぼす影響を明らかにする。

わが国のウィズ・コロナ、ポスト・コロナの時代における働き方として、リモートワーク、兼業・副業、フリーランスといった多様な働き方への期待が高まっている傾向にあり、フリーランスという働き方は約462万人と拡大しており、特定の企業や組織に専従せず、個人として独立した形態などの柔軟で多様な働き方の姿が提言されている〔内閣官房2020〕。

また、Pink〔2002〕は、組織に雇用されないフリーランスが直面する問題の一つである孤独への対策として、フリーランス同士で勉強会やビジネス上のアドバイスや相互扶助のネットワークへの参加を挙げている。こうしたフリーランス同士が横で繋がり合い、協力し相互に利他的関係になることが結果として両者に利益をもたらすと述べている。

しかし、個人事業主として独立開業したとしても、すべての個人事業主が事業拡大に成功できるというわけではないと推察される。個人事業主としての独立開業後に、事業の拡大を図っていくために、個人事業主にはどのようなソーシャル・ネットワークが有用なのだろうか。

こうしたソーシャル・ネットワークについて、法人の企業家が創業時に活用したソーシャルネット・ワークや創業後に構築したネットワークあるいはそのネットワークから得られた便益の観点から研究したものに鹿住〔2015〕がある。

鹿住〔2015〕は、法人の企業家は販路開拓に繋げて事業を成功させるために、創業後に経営者同士のネットワークに入り、経営に関する情報収集や経営支援あるいは精神面における支援などの便益を得ており、ソーシャル・ネットワークの活用は企業家にとって役立つものであると指摘している。

また、鹿住〔2015〕は、第一に、企業家が創業時に活用したネットワークは「前職の社内外のネットワーク」「知人・友人のネットワーク」が上位であること、第二に、創業後には「他業界の経営者ネットワーク」「同業種の経営者ネットワーク」に新規加入したり、自ら構築したりしていること、第三に、ネットワークから得られた便益は、「経営への支援、助言、参画」が最多で、次に「取引先・営業先の紹介」が続くことを指摘している。

このように鹿住〔2015〕では、法人事業主を調査対象者として、創業時に活用したソーシャル・ネットワークの種類や参加頻度と、それが企業の経営にもたらした便益について論じられているが、個人事業主がどのような類型のソーシャル・ネットワークへ参加し、そこでどのようなネットワーキング行動をとることが事業拡大を促進しうるのかについては十分に明らかにされていない。しかし、今後日本において、フリーエージェントや小規模企業者としての起業の増加が示唆されることを踏まえると、個人事業主を対象として、事業拡大に活用されているソーシャル・ネットワークの種類、構造、そしてそこでの活動から得られた有用性を明らかにしていくことには意義があると考える。

2. 研究課題とリサーチクエスチョン（RQ）

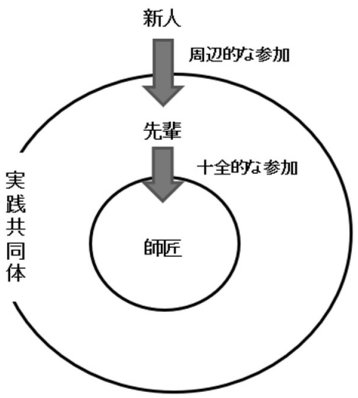
個人が形成する人間関係やその個人をとりまく社会的環境を反映する、いわゆるパーソナル・ネットワークを考える際に、その結びつきの多様性と同時に重要になるのが、結びつきの強弱であり、この点について Granovetter〔1973〕は、「弱い紐帯の強さ」と表現している。

紐帯とは、個人と個人の間の一つの関係を表したものであり、その関係の強さは「共に過ごす時間量」「情緒的な強度」「親密さの程度」「助け合いの程度」の四つの要素を組み合わせたものであると定義されている。また、家族や親しい友人あるいは同じ組織のメンバーなど頻繁に接触することにより共有された時間量が多い関係を強い紐帯、単なる知人あるいは知人の知人など稀にしか接触しない関係を弱い紐帯としている。このような、家族や親友あるいは同じ組織のメンバーのような強い関係性の人的ネットワーク（「強い紐帯」）から得られる知識や情報は相互に既知のものであることが多くなり、その一方で単なる知人や友人、知人の知人のような弱い関係性の人的ネットワーク（「弱い紐帯」）から得られる知識や情報は相互に未知のものであることが多く、それゆえに新規性が高く有益なものをもたらしてくれるとし、情報伝播や相互理解を促進するためには、弱い紐帯が必要になると論じている。

こうした Granovetter〔1973〕の整理に加え、平田〔2002〕は、30代から40代前半の女性の中で、企業家に加えて弁護士や会計士など多種多様な専門分野の職種の専門家などが参加する NAPW（Network for Aspiring Professional Women）の参与観察を通じて、「対話型」「資源獲得型」「混合型」とソーシャル・ネットワークを３つの類型に分類した。

この分類によれば、「対話型」は参加者同士がフォーマルな会合の場で、社内外の多様な人々と活発な質疑応答や議論が交わされ、その後の懇親会においても深く議論が行われることで、人々との対話を通じて、新しいアイデアを探究し続けようとすることとしている。さらに、インターネットを活用して対話の場を広げたり、議論を深めたりする工夫もなされている。また、「資源獲得型」は、インターネット上に限らず、異業種交流会や講演会を中心とした情報収集や知識獲得が主たる活動となっている。さらに、「混合型」は、「対話型」と「資源獲得型」の両方の活動を合わせ持ったタイプであるとしている。

こうした共同体への参加に関して参考になるのが Lave and Wenger〔1991〕が提唱した「正統的周辺参加」の概念である。この「正統的周辺参加」では、社会的な実践共同体への参加の過程において、新参者は最初は周辺のことから参加をはじめ、



出所：Lave and Wenger（1991），を参考に筆者作成

図表1　正統的周辺参加の概念

熟達に応じた役割を果たしながら、徐々に周辺的な位置から中心的な役割を担うように参加の度合い深めていくことが論じられている（図表１）。

前述のとおり、本稿が主に調査対象として取りあげるのは、個人経営の事務所を営む「士業」系と「デザイナー」系の個人事業主であり、経営資源には限りがあると考えられるため、彼らが事業拡大を目指す際、知識や情報の収集あるいは人的ネットワークなどの経営資源の獲得が重要な課題になると考えられる。

本稿では、こうした先行研究の知見を踏まえながら、個人事業主のソーシャル・ネットワークを事例として取り上げ、彼らが独立開業後、事業拡大を目指すうえで、どのようなことを意識しながらソーシャル・ネットワークに参加し、またそこでの活動が彼らの事業拡大にどのような影響を及ぼしているのかについて考察することにある。したがって、本稿では次のRQ を設定する。

RQ：個人事業主が事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークはどのような特徴のものか。また、そうしたソーシャル・ネットワークへの参加過程においてどのような特徴が見られるか。また、そのソーシャル・ネットワークでの活動が事業拡大にどのような影響を及ぼしているのか。

以下、次節で述べる調査対象者のインタビューから得られたデータを活用し、上記のリサーチクエスチョンについて検討を行う。

3. 調査概要

3.1 調査対象者の概要

本稿では、筆者のネットワークを中心に選定された個人事業主８名（特定社会保険労務士１名、不動産鑑定士１名、行政書士１名、ファイナンシャルプランナー１名、デザイナー４名）を対象とし、2020年８月～2020年９月にインタビュー調査を実施した（図表２）。調査対象者の抽出は筆者のネットワークを中心に行われため、サンプリングに偏りがある点に課題がある。

なお、この８名の個人事業主の中には、法人格を有して数名の従業員を雇用している法人経営者も含まれており、「１名ないし数名による経営形態の事業者」を本研究における「個人事業主」の定義として、事例を分析する。

図表２　インタビュー対象者の一覧

No.	仮名	性別	インタビュー時期	年齢	最終学歴	現職	職務分類	法人個人	役職	企業規模	開業期間	事業所拠点	開業までの転職回数	職務経歴
1	A氏	男	2020/9	50代	大学卒業	特定社会保険労務士	士業	法人	代表	5人以下	25年（個人23年↓法人化2年目）	新潟県長岡市	5回	アパレル系企業勤務➢スポーツウエアメーカー勤務➢➢米菓製造会社勤務➢機械工具商社勤務➢➢社労士事務所勤務➢資格取得➢勤務社労士➢➢退職➢個人開業➢法人化移行
2	B氏	男	2020/9	50代	大学卒業	不動産鑑定士	士業	法人	共同経営者	5人以下	6年目	東京都新宿区	6回	金融機関5社勤務➢退職➢共同経営➢廃業➢➢資格取得➢共同経営（6年目）➢➢途中から個人開業と兼業
								個人	代表	個人	3年目	東京都江東区		
3	C氏	男	2020/8	40代	大学卒業	行政書士	士業	個人	代表	個人	3年目	東京都江東区	1回	アパレル系企業勤務➢資格取得➢退職➢個人開業
4	D氏	男	2020/8	50代	大学卒業	ファイナンシャルプランナー	コンサルタント	個人	代表	個人	3年目	東京都江東区	3回	外食チェーン店勤務➢飲食系商社➢外資系保険会社➢退職➢個人開業
5	E氏	男	2020/8	40代	大学院修了	プロダクトデザイナー ウェブデザイナー	デザイナー	法人	代表	5人以下	19年（個人11年↓法人化8年目）	東京都台東区	3回	在学中個人開業➢在学中関連アルバイト➢➢個人開業兼デザイン・建築事務所3社勤務➢➢退職➢法人化移行
6	F氏	男	2020/9	40代	大学院修了	プロダクトデザイナー CGアーティスト	デザイナー	法人	代表	5人以下	11年目	東京都中央区	0回	在学中関連アルバイト➢大学院修了後に即法人開業
7	G氏	男	2020/9	40代	大学卒業	プロダクトデザイナー	デザイナー	LLP	共同経営者	5人以下	LLP11年目	福岡県春日市	0回	大学院修了後に即個人開業➢➢LLP（有限責任事業組合）を共同設立と兼務
								個人	代表	個人	個人23年目	佐賀県鳥栖市		
8	H氏	女	2020/9	50代	短大卒	伝統工芸品制作販売	デザイナー	個人	代表	個人	7年目	青森県弘前市	4回	アパレル系企業勤務➢英語教材営業➢➢リサイクル店勤務➢➢食品店アルバイト➢退職➢➢個人開業

出所：筆者作成

図表２のとおり、インタビュー対象者の年齢層は40～50代で最終学歴は大学卒業以上が中心である。職種は特定社会保険労務士や行政書士などの「士業」系職種とプロダクトデザイナーなどの「デザイナー」系職種に大別される。また、起業形態は、「法人」または「個人事業主」、あるいは両方で兼業している場合など多岐にわたる。対象者８名の企業規模は５人以下であり、中小企業基本法で定義される小規模企業者に該当する。開業期間は、３年～20年超の幅で事業を営んでおり、独立開業後の平均年数は13.8年である。対象者によって開業後の期間にはばらつきがあるものの、本稿の関心が独立開業後の個人事業主の営業活動にあるため、開業後複数年経過した個人事業主を対象とした。８名の事業所を構える拠点は、東京都23区内が５名、地方が３名である。８名の開業までの転職回数は０～６回までの間で分布しており、開業までの平均転職回数は2.8回であった。

3.2　主な調査内容

調査対象者に対する主なインタビュー内容は、①調査対象者の属性、②職務経歴、③事業拡大に向けた営業活動の内容に関してなどである。インタビューは半構造化方式で行われたため、上記以外にも関連した質問がなされた。インタビュー時間は一人あたり、１時間から２時間の間で対面またはWeb会議システムのZoomを活用して行われ、インタビュー内容は調査対象者の許諾を得たうえで全てICレコーダーに録音または録画され、後日、逐語録を作成した。

3.3　分析方法

本研究では、得られたインタビューデータに対して佐藤〔2008〕を参考に定性的（質的）コーディングを行い、独立開業後の個人事業主の事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークの類型や参加における特徴およびそれが事業拡大に及ぼした影響について分析した。本研究での定性的コーディングの手続きは3段階に分けられる。

まず①インタビューによって得られたデータ（逐語記録等）から、意味内容ごとに「コード」を生成し、②一般化を図るため、先行研究との比較検討を行いつつ、「コード」から「サブカテゴリ」を生成し、③さらに生成された「サブカテゴリ」の抽象度をさらに高めた「カテゴリ」へと統合した。さらに、データ分析の結果は、調査協力者（インタビュー対象者）にも説明し、内容についても継続的に確認してもらうことで、分析結果の妥当性と信頼性を確保している。

4.　調査結果とリサーチクエスチョン（RQ）に対する考察

本節ではインタビューデータの定性的コーディングの結果を示す。分析の結果生成されたカテゴリについては【】、サブカテゴリは『』、コードは＜＞で、それぞれゴシック体で示す。

具体的な発言データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整をおこない、引用部分の上下一行を空け、下線にて示した。加えて、提示した発言データにおいてゴシックで示した箇所は、筆者の強調を表すこととする。

4.1　個人事業主が事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークの特徴

本節ではRQのうち、事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークは、どのような特徴のものか、について検討する。

定性的コーディングの結果、個人事業主が事業拡大過程で参加してきてきたソーシャル・ネットワークの特徴として、図表3のように2つのカテゴリと、5つのサブカテゴリが生成された。

図表３　個人事業主が事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークの特徴

カテゴリ	サブカテゴリ	コード	士業系該当者	デザイナー該当者
【異業種型に参加】	『異業種による知識獲得型コミュニティに参加』	＜士業主催の有志の勉強会に参加＞	A,B,C,D	
		＜高額のビジネスセミナーに参加＞	A,D	
	『異業種による経営理念探究型コミュニティに参加』	＜倫理法人会に参加＞	B,C,D	
	『異業種による仕事紹介型コミュニティに参加』	＜ＢＮＩに参加＞	B,C,	
	『異業種によるＳＮＳ型に参加』	＜ＳＮＳのコミュニティに参加＞	A	F
【同業種型に参加】	『同業種による業界団体型コミュニティに参加』	＜自分の業界団体に参加＞	A,C	F,G

出所：筆者作成

図表３に示すように、個人事業主は、事業拡大過程において、異業種型や同業種型のソーシャル・ネットワークに参加していることが確認された。

ここからは、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリやサブカテゴリの内容について説明する。

4.1.1　【異業種型に参加】

１つ目のカテゴリは【異業種型に参加】である。この【異業種型に参加】は、『異業種による知識獲得型コミュニティに参加』『異業種による経営理念探究型コミュニティに参加』『異業種による仕事紹介型コミュニティに参加』『異業種によるＳＮＳ型に参加』の各サブカテゴリから構成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

１つ目のサブカテゴリは『異業種による知識獲得型コミュニティに参加』である。これは、＜士業主催の有志の勉強会に参加＞と＜高額のビジネスセミナーに参加＞の２つのコードで構成される。

まず、＜士業主宰の有志の勉強会に参加＞とは、士業系の個人事業主の全員から確認されており、たとえば以下に示す不動産鑑定士Ｂ氏の場合、他の士業の勉強会に参加することで、専門領域外の知識を新たに獲得しようとし、さらに参加メンバーとのつながりを広げることでビジネスにも繋げようとしている。

不定期ではありますが時間が空いた時に、弁護士や司法書士や税理士など他の士業の勉強会と

かに行きます。そこの内容を勉強したいというのもありますが、そこに来ているお客さんとのネットワークを広げたい。実はそこからビジネスということも頂いています。【不動産鑑定士B氏】

また、＜高額のビジネスセミナーに参加＞とは、以下で示す特定社会保険労務士A氏のように、付加価値の高いセミナーを受講することで知識やノウハウを高めて、仕事の幅を広げようと参加していることを表す。

セミナーは飯の種を仕込みに行くようなものなので、逆に高額なんですよそういうセミナーは、元を取ってやるぞみたいな感じで行くので絶対何かしら良い影響が出てると思います。人事制度の勉強会やセミナーは数十万かかることも多いので、ただそれも1回契約取れれば元が取れるので、参加したことで仕事の幅は広がっていますね。【特定社会保険労務士A氏】

2つ目のサブカテゴリは『異業種による経営理念探究型コミュニティに参加』である。これは、＜倫理法人会に参加＞というコードで構成される。

倫理法人会とは、経営者の団体である。日本全国および海外に拠点を持っており、日本国内の拠点は約700カ所、会員企業数は国内に約68,000社を有している。＜倫理法人会に参加＞というコードは、この倫理法人会のコミュニティに参加していることを表す。今回の調査から主に士業系の個人事業主がこのコミュニティに所属していることが確認された。

以下に示す不動産鑑定士B氏や行政書士C氏の発言のように、倫理法人会への参加を通して、経営者としてのあるべき姿や経営理念を探究する、あるいは、コミュニティを運営する幹事役を受けることで組織運営の模擬経験が積めるメリットなどがあるようである。

（入会している）倫理法人会[(注)1]はどちらかと言うと、経営者としての考え方やあるべき姿とか、もう少し視野を大きく持っていろんなことに目を向けて行きなさいとか、道徳や経営理念などを主体として勉強していく。（中略）私自身いくつも失敗した理由はあるんですけど、その大きな理由として、きちんとした経営理念がなかったからではと私の反省があって、そういう勉強をしたいと思って倫理法人会に入っています。【不動産鑑定士B氏】

人にお願いしてやってもらうという難しさや大変さが専任幹事（倫理法人会の運営スタッフの役職）ではあります。ビジネスの場合だとお金が絡んでくるので、これだけ儲かるのだからあなたはこの仕事をやって下さいとは言い易いです。でも、倫理法人会の運営に関わる仕事はお金を生まない関係なので、他の幹事や会員さんにそのまま作業のお願いをするのだと、それは大変なのでできませんと言われてしまうので、お願いの仕方を工夫したり、納得して

やってもらえるように役割分担を上手く割り振るように心掛けて、人に動いてもらうために色々考えるようになってマネジメント力が高まりました。【不動産鑑定士Ｂ氏】

倫理法人会の方は、どちらかと言うと直接この人に仕事を紹介してあげようとかという動きにはならないと思うんですけど、（間接的に）何か困った時にウチの会に弁護士さんや行政書士さんがいるからとかで。例えば、直接私の仕事にはならないのですが、会員のＯさんに雇用調整助成金の件で、私が知っている社労士さんを紹介してあげたというのもあります。【行政書士Ｃ氏】

３つ目のサブカテゴリは『異業種による仕事紹介型コミュニティに参加』である。これは、＜ＢＮＩに参加＞というコードで構成される。

BNIとは、世界最大級のビジネス・リファーラル組織であり、世界各地に拠点が展開され、日本国内の会員数は約１万人である。BNIには、会員となっている経営者や事業オーナーが、自身の提供する商品やサービスをお互いに提供し合う仕組みと環境が用意されており、BNIの会員になることで経営者や事業オーナーはビジネス・チャンスを獲得できるメリットを得ることができる。

＜ＢＮＩに参加＞というコードは、このBNIのコミュニティに参加していることを表す。今回の調査から主に士業系の個人事業主がこのコミュニティに所属していることが確認された。

以下の不動産鑑定士Ｂ氏や行政書士Ｃ氏の発言のように、BNIへの参加を通して、メンバー同士は競い合いながら、ビジネスを紹介し合い、事業の拡大を図っている。

BNIは人からの紹介が基本的にビジネスを作るんだと言う考え方これはアメリカ人が考えたものなんです。（中略）自分が沢山ビジネスの紹介をしたら当然他のメンバーからも紹介してもらえるようになることも多くなるので、まずは皆でどんどんビジネスの紹介をし合いましょうと。そして、結構紹介する数に拘って、メンバー同士競い合うといった世界なんですよ【不動産鑑定士Ｂ氏】

BNI[注2]ではチャプターと言って、倫理法人会で言う単会みたいなのが日本を含め世界中に色々あって、30人～100人の単会で、基本は仕事を他人に紹介する会なんです。私はメンバーの誰々の仕事に繋がるようなものを何件持ってきました、ということを毎週発表するんですね。逆に、自分に仕事を下さいと言っている人は淘汰されていくと言うか他人に仕事を出せない人は会のメンバーとして残れないんです。毎週チャプターのグループで毎週ビジネスミーティングがあって、そこでお互いの情報を交換したりアイデアを出し合ったりしています。（中略）メンバー同士でお互いにビジネスを増やしてビジョンを達成しようとしています。【行政書士Ｃ氏】

４つ目のサブカテゴリは『異業種によるＳＮＳ型に参加』である。これは、＜ＳＮＳのコミュニティに参加＞というコードから構成される。

まず、以下で示す伝統工芸品のデザイナーＨ氏のように、インスタグラムを積極的に活用して、人とのつながりを広げている例など、急速に普及が進んでいる＜ＳＮＳのコミュニティに参加＞するケースである。

今結構うちは Instagram をしているので。インスタで最近つながることが増えているし。あとこのコロナで作家さんの中で教室をされていたんだけれどなかなか教室が開けなくなってなんか違う手段でって、こぎんの作家さん同士の会話をインスタライブで行っているのに参加させてもらったりとか。それで横のつながりが新しく広がったりとか、紹介してくれたりとか。【デザイナーＨ氏】

また、たとえば特定社会保険労務士Ａ氏の発言が示すように、Facebook 内の社会保険労務士コミュニティで活発な議論や意見交換が行われていると語っている。

Facebook に社労士の会みたいなのがあってそこで毎日激しくやり取りがされています。それを読むだけでも結構勉強になりますし、私もたまに投稿したりして参加しています。【特定社会保険労務士Ａ氏】

4.1.2 【同業種型に参加】

２つ目のカテゴリは【同業種型に参加】である。これは、『同業種による業界団体型コミュニティに参加』のサブカテゴリで構成される。以下、サブカテゴリについて説明する。

サブカテゴリである『同業種による業界団体型コミュニティに参加』は、＜自分の業界団体に参加＞のコードで構成される。

＜自分の業界団体に参加＞とは、職種によっては加入が義務付けられている団体や、任意で加入して参加していることを意味する。このコードに関する発言は、今回調査対象とした８名の個人事業主のうち４名から確認された。たとえば以下に示す行政書士Ｃ氏の場合、強制加入となっている同業者団体のコミュニティに参加して、知識や情報の獲得、人的交流などを図っている。

業界団体というのは入るというのが必須なので。（中略）私が所属しているのは東京都行政書士会の中の江東支部です。特別区以外に市町村でもそれぞれの支部で研修会を開催していて行政書士だと自由に参加できるので色々な会に行ったりします。【行政書士Ｃ氏】

一方、以下に示すデザイナーＦ氏の場合、任意加入の同業者コミュニティに参加して、知識や情報の獲得、人的交流などを図っている。

JARA（日本アーキテクチュアル・レンダラーズ協会）という建築ビジュアライゼーションとういグラフィック系の協会があって、会員がお互いに交流して技術アップを目指したり、関連団体間で展示会を開いたりする会です。(中略)４、５年前から入っていて同業者のコミュニケーションや情報交換の場には顔を出すようにしていますね。（中略）その中でお互いどんな仕事をしているかとかどういう技術を使っているとかそういう話をしながら（中略）情報交換とちょっとですけど仕事の斡旋といった感じですね。（中略）協会に所属すると出展を勧められます（中略）個人的には新しい技術を試す場として活用しています。仕事ではできないことや、やらないような手法を試しています。【デザイナーＦ氏】

4.1.3　考察

以上、4.1.1および4.1.2で発言データに対するコーディングを通して、個人事業主が事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークの特徴について検討した。

結果として、今回調査対象となった個人事業主の語りから、４つの異業種型と１つの同業種型の合わせて５つのタイプのソーシャル・ネットワークに参加していることが確認された。

この確認された５つのソーシャル・ネットワークのタイプと前述の平田〔2002〕が示した３つの類型（対話型、資源獲得型、混合型）とを比較する。まず、『異業種による知識獲得型コミュニティに参加』は「情報収集や知識獲得が主たる活動」という点で平田〔2002〕の「資源獲得型」に類似したコミュニティであると考えられる。次に、『異業種による経営理念探究型コミュニティに参加』『異業種による仕事紹介型コミュニティに参加』『同業種による業界団体型コミュニティに参加』は、社内外の多様な人々との質疑応答や意見交換などの対話に加え、情報収集や知識獲得、新しいアイデアや技術の探究といった活動が行われているという点で複合的な機能を持ったコミュニティと捉えられ、平田〔2002〕の「混合型」に類似したコミュニティであると考えられる。さらに、『異業種によるＳＮＳ型に参加』は＜ＳＮＳのコミュニティに参加＞することで人的ネットワークの形成や士業同士の意見交換が行われているという点でオンライン上の「対話型」コミュニティと考えられる。

こうしたSNS上のコミュニティに関して、今回のインタビュー調査では、以下に示すデザイナーＥ氏の発言のように、個人事業主がSNS上のコミュニティに参加し、自身のビジネスについて積極的に情報発信を行ったことで仕事の獲得に繋がったというエピソードも確認された。

私はFacebookでしたね。とりあえず沢山知り合いになっておこうと（約400人超）。（中略）とりあえずこんなの作れるよ、みたいに仕事関係の情報をアップしています。そうしたらFacebookでは画像認識アプリの開発などの仕事に繋がりましたね。【デザイナーE氏】

現代は、平田〔2002〕の当時に比べ、様々なSNSが発展しており、上記のようにSNSを活用して第三者に自分のビジネスに関する情報を発信し、仕事の獲得を図ろうとする動きは個人事業主の事業拡大方法に関する新たな示唆を提示するものと思われる。

また、今回調査対象となった8名の個人事業主のうち、コミュニティへの参加事例において特徴的だったのが、異業種による知識獲得型、経営理念探究型、仕事紹介型の3つのコミュニティに参加していた不動産鑑定士B氏である。B氏は、事業を広げるためにBNIのような仕事紹介型コミュニティに参加し、仕事を広げる機会を模索しつつ、一方で経営や事業の本質を見つめ直すために倫理法人会にも参加している。また、事業の拡大に向け、自分の専門領域外の知識も広げていくために、継続的に有志の勉強会にも参加をしている。B氏の限られた事例ではあるが、士業系の個人事業主の中には、B氏のように積極的に様々なタイプの異業種型コミュニティに参加することで、事業拡大に繋がる情報やネットワークを得ている可能性が推察される。

一方、今回の調査の範囲では、デザイナー系の個人事業主が異業種型コミュニティに参加している事例は1つしか確認できず、士業と異なり、多くが同業種型のコミュニティに参加している点に特徴が見られた。

こうした背景として、1つにはデザイナーは職人気質があり、同じ専門領域の職人同士で互いに自分たちの技を競い合い、深めていくことを志向する傾向が強い可能性が考えられること、2つには、デザイナーは同業種の人同士の情報交換の中から、お互いが有している技術を理解し合い、それが仕事の斡旋につながるなどのメリットを生んでいる可能性があること、3つにはデザイナーが同業種の集まる展示会に自身の作品を出展し、見学に訪れた第三者に自分の技や作品を広く認知してもらい、顧客の獲得につなげていこうとする志向性がある可能性が考えられる。

このように、限られた範囲ではあるが、今回の調査から、事業拡大に向けた個人事業主のコミュニティへの参加をめぐっては士業系とデザイナー系で参加するコミュニティの特徴に違いがあることが確認された。

4.2　個人事業主のソーシャル・ネットワークへの参加における特徴

本節ではRQのうち、個人事業主のソーシャル・ネットワークへの参加過程においてどのような特徴が見られるか、について検討する。

定性的コーディングの結果、個人事業主のソーシャル・ネットワークへの参加における特徴として、図表４のように１つのカテゴリと２つのサブカテゴリが生成された。

図表４　個人事業主のソーシャル・ネットワークへの参加における特徴

カテゴリ	サブカテゴリ	コード	士業系該当者	デザイナー該当者
【コミュニティへの正統的周辺参加】	『参加メンバーとの接触機会の創出と関係性の構築』	＜参加メンバーとの積極的な接触や情報交換＞	A,B,C,D	F,G,H
		＜参加メンバーへの営業先の紹介や業務の委託＞	A,B,C,D	G
	『コミュニティへの十全的参加』	＜参加コミュニティの運営スタッフとして積極的に行動＞	B,C	G

出所：筆者作成

図表４に示すように、個人事業主は、ソーシャル・ネットワークに対して正統的周辺参加をしているという特徴があることが確認された。

ここからは、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリやサブカテゴリの内容について説明する。

4.2.1　【コミュニティへの正統的周辺参加】

本項のカテゴリは【コミュニティへの正統的周辺参加】である。この【コミュニティへの正統的周辺参加】は、『参加メンバーとの接触機会の創出と関係性の構築』と『コミュニティへの十全的参加』の各サブカテゴリから構成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

１つ目のサブカテゴリは『参加メンバーとの接触機会の創出と関係性の構築』である。これは、＜参加メンバーとの積極的な接触や情報交換＞＜参加メンバーへの営業先の紹介や業務の委託＞の２つのコードから構成される。

まず、＜参加メンバーとの積極的な接触や情報交換＞とは、個人事業主が参加メンバーと親交を深めながら、知識やノウハウ、経験談などの情報交換をするといった行動を指す。人的ネットワークを伸張していくための、下地作りの活動と捉えることができる。このコードに関する発言は、今回調査対象とした８名の個人事業主のうち７名から確認された。

たとえば、特定社会保険労務士Ａ氏は、商工会議所の交流会は欠かさず参加し続けることで数多くの経営者と交流を図っている。

商工会議所の交流会があってそれはずっと欠かさず出ていますね。（中略）その交流会は参加者が結構入れ替わっていて、その都度新しい出会いがあるので。参加者は経営者の方でして、とにかく多くの経営者と話がしたいので行っています。経営者の生の声を聞く良い機会なので。労務だけではなくて経営そのもののこととかですね。【特定社会保険労務士Ａ氏】

また、＜参加メンバーへの営業先の紹介や業務の委託＞とは、個人事業主が有している営業先や業務を、参加メンバーに紹介したり委託するなどの利他的行動を指す。

たとえば、プロダクトデザイナーであるＧ氏は、所属している家具工業会で自ら展示会の企画、プロデュースをすることで地元メーカーや全国の小売店などが関われるような働きかけをしている。

福岡県大川市の家具メーカーが集まって作った大川家具工業会があるんです。（中略）僕自身も数年前にそこが主催の展示会の企画を３年ぐらいプロデュースしていて。（中略）大川のメーカーや全国から来ている家具の小売店とかも関われる企画を作ったんです。【デザイナーＧ氏】

また、特定社会保険労務士Ａ氏は、現在の副代表社員との経緯は、同業種の懇親会を通じて親交が深まり、業務を委託を通じて知識技能や人となり、仕事の価値観が同じ人との出会いがきっかけであったと語っている。

（現在の副代表社員との出会いは）社労士会の新年会か懇親会で知り合って話をした時に、考えが近いなと思って興味はありましたよね。就業規則の依頼もたくさん受けていたので少し手伝ってもらえないみたいな感じでお手伝いをお願いしました。そういう中で段々とどういう人かというのが分かってきて。（中略）私と同じ仕事の考えの近い社労士の先生で、東京で大手の社労士事務所に勤務されていて人事評価のコンサルや就業規則などを手掛けて得意とされていて良い出会いになったので一緒にやろうとなりました。【特定社会保険労務士Ａ氏】

２つ目のカテゴリは『コミュニティへの十全的参加』である。これは、＜参加コミュニティの運営スタッフとして積極的に行動＞というコードから構成される。

まず、＜参加コミュニティの運営スタッフとして積極的に行動＞とは、中核メンバーとなってコミュニティの運営に携わっていることを指す。

たとえば、行政書士Ｃ氏は、副塾長という役職でコミュニティの運営や企画に携わっていると語っている。

ちょうど江東医介塾[注3]の運営に携わっていまして、塾長の下で副塾長という形で今やっています。（中略）江東医介塾では運営や企画をやっています。【行政書士C氏】

以上に示すように、個人事業主の異業種型や同業種型ソーシャル・ネットワークへの参加の特徴としては、まずコミュニティに継続的に参加し、**＜参加メンバーとの積極的な接触や情報交換＞**を図ることが挙げられる。そしてそこでの参加メンバーとの交流がきっかけとなり、**＜参加メンバーへの営業先の紹介や業務の委託＞**が始まり、参加メンバーとの関係性を強めていく。さらにコミュニティの一参加者という立場から、徐々にコミュニティの運営に関わるようになり、**＜参加コミュニティの運営スタッフとして積極的に行動＞**するようになるといった特徴が挙げられる。

なお、こうしたソーシャル・ネットワークへの参加過程における個人事業主の特徴として、士業系とデザイナー系で明確に差が出たのが＜参加メンバーへの営業先の紹介や業務の委託＞である。この行動は、士業系のインタビュー対象者が全員そうした行動をとっていたのに対し、デザイナー系は1名（G氏）のみであった。このことより、デザイナー系と比べ、士業系の個人事業主の営業機会はコミュニティを介在して創出されている可能性が示唆される。

4.3　ソーシャル・ネットワークが事業拡大に及ぼした影響

本節ではRQのうち、事業拡大の過程において、個人事業主のソーシャル・ネットワークにおける活動が事業拡大にどのような影響を及ぼしたのかについて検討する。

定性的コーディングの結果、個人事業主が事業拡大過程で参加してきてきたソーシャル・ネットワークにおける活動が事業拡大に及ぼした影響の特徴として、図表5のように1つのカテゴリが生成された。

図表5　個人事業主が事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークにおける活動が事業拡大に及ぼした影響

カテゴリ	コード	士業系該当者	デザイナー該当者
【新たな営業機会の創出】	＜ネットワークの伸張の糸口＞	A,B,C,D	G,H
	＜新規の仕事や顧客の創出＞	B,C	F,G,H
	＜展示会への出展の奨励＞		F,G

出所：筆者作成

図表5に示すように、個人事業主は、事業拡大過程において参加してきたソーシャル・ネッ

トワークにおける活動から新たな営業機会を創出（【新たな営業機会の創出】）していることが確認された。

ここからは、代表的な発言を紹介しながら、カテゴリの内容について説明する。

4.3.1 【新たな営業機会の創出】

本項のカテゴリは【新たな営業機会の創出】である。これは、＜ネットワークの伸張の糸口＞＜新規の仕事や顧客の創出＞＜展示会への出展の奨励＞の3つのコードから構成される。以下、各コードについて説明する。

まず、＜ネットワークの伸張の糸口＞とは、個人事業主が事業拡大を目指して築いてきたネットワークが、伸びて広がりを見せていることを指し、今回調査対象とした8名の個人事業主のうち6名から確認された。

たとえば以下の定社会保険労務士A氏の発言に示すように、コミュニティへの参加がきっかけとなって人脈の広がりを見出している。

青年会議所の同期入会とか同じ年に卒業した仲間から営業先やその関係者などを紹介をしていただいたことは結構あります。（中略）人脈作りには良かったですね。【特定社会保険労務士A氏】

次に、＜新しい仕事や顧客の創出＞とは、参加してきたコミュニティのメンバーなどからの紹介によって、新しい仕事や営業先の創出に結びついていることを意味し、今回調査対象とした8名の個人事業主のうち5名から確認された。

たとえば、以下の行政書士C氏の発言に示すように、参加メンバー同士が仕事を紹介しあう会のメンバーからの紹介で、多数の仕事やこれまでに手掛けたことがない業務につながったと語っている。

BNIはまさに仕事を紹介する会なので、結構紹介はいただけました。（中略）BNIは色々な職種の方が所属されているので、そういう中でこっちの行政書士に頼んでみようかとかそういう動きが出てきます。BNIはやったことがない業務とか紹介して頂いたりしました。【行政書士C氏】

また、デザイナー系の個人事業主の2名の発言からは、＜展示会への出展の奨励＞という影響を受けて、積極的に展示会へ出展していることが確認された。

以下に示すデザイナーF氏は、展示会への出展は自身をPRする機会となって営業先や顧

客の紹介につながったり、新しい技術を試す場として活用していると述べている。

協会に所属すると出展を勧められます、作品数が多いほうが盛り上がるからです。展示会への出展は、自分のできることやテイスト・作家性などを建築業界の人に知ってもらう良い機会になっています。自分の作れるものに合った人や仕事を紹介してもらうことがありました。（中略）個人的には新しい技術を試す場として活用しています。仕事ではできないことや、やらないような手法を試しています。【デザイナーＦ氏】

ここまで個人事業主が事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークにおける活動が事業拡大に及ぼした影響について、生成されたカテゴリの意味するところを確認してきた。

4.1、4.2、4.3の分析結果を踏まえて、今回調査対象となった８名の個人事業の中でも特に、異業種型のコミュニティによく参加して、メンバーや催事に精力的に関わり、さらに運営企画にも携わって活動していたのは不動産鑑定士Ｂ氏であった。以下にこうしたことがわかるＢ氏の発言を記載する。

自分のビジネスを拡大していく上で、コミュニティや人との関係性を広めてビジネスの種を植えて行かなければならないと考えて、BNI に入りました。（中略）そこでビジネスの広がりがありました。【不動産鑑定士Ｂ氏】

元々 BNI だった人とか、そうでは無い人も含めた相続相談チームを立ち上げています。近いうちに一般社団法人にしてワンストップでサービスを提供できる形にしようと考えています。このチームには税理士、弁護士、司法書士、他に葬儀会社、遺品整理などの色々な専門家が10名程集まって、話し合いながら事業化を進めています。【不動産鑑定士Ｂ氏】

限られた事例ではあるが、このＢ氏のように、個人事業主が、事業拡大過程において参加してきたソーシャル・ネットワークでの活動は、新たな営業機会を創出する可能性が示唆される。

5. 本研究の貢献

本研究では、個人事業主が事業拡大過程で参加してきたソーシャル・ネットワークやそこでの活動を取り上げ、個人事業主が参加するソーシャル・ネットワークのタイプやネットワークへの参加の仕方の特徴、ネットワークでの活動が個人事業主の事業拡大に及ぼしている影

響について考察した。以下本研究の貢献を述べる。

まず、個人事業主の参加しているソーシャル・ネットワークのタイプについて、今回調査した個人事業主が参加していたコミュニティは、先行研究で取り挙げた平田〔2002〕の枠組みと緩やかに合致し、平田〔2002〕の枠組みが個人事業主が参加するソーシャル・ネットワークのタイプにも当てはまる可能性を示唆するとともに、デザイナーの事例から個人事業主がSNSコミュニティを活用して新たな仕事を獲得していく方法があることを示唆した。

次に、事例の分析を通して、士業系の個人事業主が、異業種型を中心としたコミュニティに出入りすることで新たな営業機会を創出する可能性があるのに対し、デザイナー系の個人事業主は、同業種の集まる展示会への作品の出展など、同業種型のコミュニティに参加することで新たな顧客の獲得など、事業拡大の糸口を見出している可能性を提示した。

最後に、事例の分析を通して、個人事業主がソーシャル・ネットワークに関わっていく過程の特徴を明らかにした点である。今回の調査から、個人事業主がコミュニティに参加し、参加メンバーと積極的な接触や情報交換を図っていくことで、徐々に営業先の紹介や業務の委託などビジネスにつながっていく可能性があることが確認された。

このように、限られた事例ではあるが、個人事業主がソーシャル・ネットワークに関わっていくことは営業機会の創出につながっている側面があり、こうした示唆は特に個人事業主として独立後間もない人にとっては有益であると考える。

6. 今後の課題

本研究の課題を3点述べる。

まず、本研究で調査対象者となった8名は、筆者のネットワークを中心としたサンプリングによるもので、調査対象者の職種に偏りがあり、継続的サンプリングによる比較が不十分である。特に今回の調査では、士業系とデザイナー系で参加するコミュニティのタイプに差が見られており、調査対象者を類似する職種に絞り、データの収集と分析、考察を深めていくことも今後の課題と考える。

次に、本研究を通して、個人事業主の事業拡大に向けて、SNSコミュニティへの参加や活用が重要であること指摘をしたが、こうしたSNSコミュニティの参加や活用の事例についてさらに深掘りしていくことも今後の課題と考える。

最後に、本研究は、8名の個人事業主を対象とした非常に限られたサンプルでの質的調査に基づくものであり、得られた結論は仮説に留まり、知見の一般化には限界がある。今後さらにインタビュー調査を継続することで、多くの事例を蓄積し、本研究で導かれた仮説を検証する必要がある。

(注)1 倫理法人会とは、経営者の自己革新をはかり、心の経営をめざす人々のネットワークを拡げ、地域社会の発展と世界貢献を目的とした団体である。日本全国に約700カ所、台湾、アメリカ、ブラジルにも拠点がある。会員企業数は、日本国内に約68,000 社である。

(注)2 BNI とは、Business Network International の略称で、世界最大級のビジネス・リファーラル組織である。ビジネススキルの上昇と、メンバー間の信頼を深めることによって、お互いのビジネスを発展させることを目的とし、世界各地に組織が存在する。日本国内の会員数は約1万人である。

(注)3 医介塾とは、地域の医療や介護、福祉に携わる方々の職種を越えた交流会であり、自由なコミュニケーションの場を目的とし、1都1道32 県の各地に組織がある。

［参考文献］

Granovetter, M.：The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology, 1973.（野沢慎司編・監訳：リーディングスネットワーク論―家族・コミュニティ・社会関係資本―，勁草書房，2006）

Lave.J. and Wenger.E.：Situated learning : legitimate peripheral participation, 1991（佐伯胖訳：状況に埋め込まれた学習―正統的周辺参加，産業図書，1993）

Pink, D.H.：Free Agent Nation：The Future of Working for yourself, Grand Central Publishing, 2002.（池村千秋訳： フリーエージェント社会の到来―「雇われない生き方」は何を変えるか―，ダイヤモンド社，2002）

鹿住倫世： 企業家活動と社会ネットワーク－創業に役立つネットワークとは？－、日本政策金融公庫総合研究所 日本政策金融公庫論集、第26号，2015，pp.35-59

佐藤郁哉：質的データ分析法、新曜社、2008，pp.34-73

内閣官房：成長戦略フォローアップ、2020

平田光子：組織のマネジメント、金井一頼・角田隆太郎編著「ベンチャー企業経営論」、有斐閣、2002、pp.89-117

［研究ノート］

Sanno University Bulletin Vol. 42 No. 2 February 2022

ラグジュアリー宝飾ブランドにおける高業績セールスパーソンのコンピテンシーの探索

Research on the Competencies of High Performing Salespersons at Luxury Jewelry Brands

大隈　雪江[1]
Yukie Okuma
齊藤　弘通
Hiromichi Saito

Abstract

Luxury brands grow by catering to people from different segments of the population. They attract both extremely wealthy and non-wealthy customers. Although selling expensive products to the wealthy is crucial for improving brand performance, only a handful of high performing salespeople can close such deals. What skillset is necessary to build relationships of trust with wealthy customers and promote repeat purchases over a long period of time? This research examines luxury jewelry brands with high-end products. Because jewelry sales require a great deal of knowledge, experience, and sophisticated hospitality, differences in individual competencies emerge and greatly influence performances. Analysis of interviews with 10 salespersons at luxury brands identified 25 competencies.

1.　問題の背景

ラグジュアリーブランドは、富裕層と非富裕層の両方の顧客を持ち、異なるセグメントの人々に応じることで成長を続けている。ブランドの業績を伸ばすためには、このうち特に富裕層を相手に高額品をコンスタントに決める事が必要になるが、そうした商談を成立させることができるセールスパーソンはごく一部に限られている。

本研究ではラグジュアリーブランドの中でも、特に高額品を扱う宝飾品ブランドを対象としている。宝飾品はブランド力やマーケティングだけで売れるものではなく、その販売にお

2021年9月13日　受理
[1]産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生

いては、多くの知識、経験、高度な接客技術が必要とされ、それゆえ個人の力量の差が最も顕著に現れるとされる。そのため、接客・販売において高い力量を持つセールスパーソンを、一人でも多く獲得・育成することは、どのブランドにおいても至要たる課題であり、こうしたセールスパーソンの存在がブランドの業績を支えていると言っても過言ではない。

高業績をあげるセールスパーソンは、代々の資産家や上場企業の創業家、企業経営者など、超富裕層・富裕層をメインの顧客としている。こうした富裕層顧客はあらゆる贅を知り尽くし、世界の名だたるサービスを享受している存在であり、気分次第で購買意欲も大きく変わる。こうした富裕層の顧客を取り込み、彼らに対して怯むことなく、商談を成立させることが出来るのは、ごく一部の人材に限られているのが現状である。こうした富裕層との商談では、１回で数千万から億単位の商品が取引されることもあり、その商談を成立させるか否かは、ブランドの業績に大きな影響を与える。

筆者は長年にわたるラグジュアリー宝飾ブランドでのマネジメント経験から、本研究のテーマに深く関わり、高業績をあげることができるセールスパーソンを育成することの重要性を強く認識してきた。しかし、こうした高業績をあげることができるセールスパーソンが富裕層の接客や高額商品の販売においてどのようなことを考え、どのように行動しているのかについて十分明らかにされておらず、高業績をあげるセールスパーソンを育成するための能力開発の方向性が見出しにくかった。

こうした背景を踏まえ、本研究では、ラグジュアリー宝飾ブランド[1]におけるセールスパーソンの能力開発のあり方を検討する第一歩として、当該職種における高業績セールスパーソンを調査対象とし、そのコンピテンシーを探索することを目的とする。

2. 先行研究レビューと研究課題

2.1 ラグジュアリーブランドのセールスパーソンをめぐる先行研究

そもそもラグジュアリーブランドが扱う宝飾等のラグジュアリー物品とはどのような性質を持つものなのか。ラグジュアリーブランドの構築とマネジメントに関して述べられたKepferer and Bastien〔2009〕は、ラグジュアリーは顧客にとって「夢の入口」であるとし、ラグジュアリー物品について、「五感に固有の喜びを感じさせる性質」を保有しているため、顧客が「それを買うまでに長い間想像を膨らますことが喜びに繋がるようなものである」（邦訳，p.225）と述べている。したがって、ラグジュアリー物品の販売においては、物品の本当の価値について評価できるよう、セールスパーソンがその物品に関する知識を持つ必要があるとされ、その上で、顧客に対し、「物品や場所のもつ精神性や、個々の製品に投入された時間について、理解し共有してもらう」（邦訳，p.126）働きかけが必要になるとされる。また、こうしたラグジュアリー物品の持つ価値を顧客に伝えるセールスパーソンは、「ブランドの一

部」であり、「すべての顧客にとってのブランド」（邦訳 p.350）であることも求められる。

このように、ラグジュアリー物品の販売においては、物品そのものに対する深い知識をもとに、物品が備える精神性や物品に投入された時間等、その物品の持つ様々な価値を顧客に理解してもらう働きかけが求められる。セールスパーソンは、こうした働きかけを通して顧客の想像をかき立て、顧客に「夢を売る」〔Kapferer 2015，邦訳，p.18〕存在になることも求められる。さらには、ラグジュアリーブランドは、「顧客の上に立つ」存在であり、顧客にとっての「助言者、教育者、そして社会的ガイドの役割」〔Kepferer and Bastien　2009，邦訳，p.119〕があるとの指摘もあり、そのセールスパーソンとは単に顧客の要求通りに従うような受動的な存在ではなく、むしろ顧客と深くかかわりながら、顧客を教導する存在であるとも考えられる。

このように先行研究では、ラグジュアリーブランドのセールスパーソンがどのような存在であるのかについての言及はあるものの、ラグジュアリーブランドにおいて高い業績をあげるセールスパーソンの具体的な行動・思考特性については明らかにされていない。

2.2　コンピテンシーについての先行研究

高い業績をあげる人間の行動・思考・心理上の特性については、主に産業・組織心理学の分野において、「コンピテンシー」という概念からの研究がなされてきた。

コンピテンシーには、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因としてかかわっている個人の根源的特性」〔Spencer and Spencer 1993，邦訳，p.11〕や「高業績に関わっている知識、スキル、能力（ability）、その他の特徴」（Mirabile，1997）など様々な定義があり、統一された定義はない〔金井・高橋2004；加藤2020〕。「高い業績」という点での共通性は見られるものの、それが潜在的な特性のことなのか、顕在的な特性のことなのか、動機や性格といった個人的な資質を指すのか、知識やスキルなどの形式的な資質を指すのか判然とせず〔金井・高橋 2004〕、非常に多義的な意味を含むものになっている。そこで、本研究では「ある職務・状況において高い業績をもたらす知識・スキル・能力・職務姿勢などの諸特性」をコンピテンシーと捉える。

こうした多義性を持つコンピテンシーを測定する際には、「行動結果面接」（Behavioral Event Interview = BEI）が用いられる。BEI では、コンピテンシーを明らかにするため、「その人がこれまでに直面した重大な出来事（インシデント）のなかで彼らが実際に何をしたか」〔Spencer and Spencer 1993，邦訳，p.148〕に着目し、被面接者がインシデントに対し、実際にとった行動そのものを分析対象とする。したがって、面接者は被面接者に対し、「過去に経験した 5 ～ 6 の最も重要な出来事（インシデント）―主な成功体験 2 ～ 3 と主な失敗体験 2 ～ 3 －」〔Spencer and Spencer 1993，邦訳，p.154〕を詳しく語らせ、その出来事の中で被面

接者がどのように行動したのかを問いかけていく。こうしたBEIメソッドを用いた面接を通して、これまで様々な職種のコンピテンシー・モデルが作られ、産業界では、それを評価や能力開発に活用しようとする取り組みが行われてきた。

こうしたコンピテンシー・モデルのうち、たとえばSpencer and Spencer〔1993, 邦訳pp.218-236〕は「セールス職」の一般的なコンピテンシーとして、「インパクトと影響力」(信用を作り上げるなど)、「達成重視」(チャレンジングで達成可能な目標を設定するなど)、「イニシアティブ」(執着し、簡単には諦めないなど)、「対人関係理解」(非言語行動を理解するなど)、「顧客サービス重視」(カスタマーの背景にあるニーズを発見し、それに応えるなど)、「自己確信」(自分の能力を信じるなど)、「関係の構築」(仕事の友人関係を維持するなど)、「分析的思考」(障害を予想し、それに備えるなど)、「概念化思考」(成功原理を使うなど)、「情報の探求」(多くのソースから情報を得る)、「組織の認知」(クライアント組織の機能を理解する)、「専門能力」(製品と関連するテクニカルな知識を有する)の12のコンピテンシーを提示している。このコンピテンシーはセールス職に見られる一般的なコンピテンシーであり、特定業種のセールス職に固有のものではない。しかし、同じセールス職でも、コンピューターのセールスと本稿で扱うラグジュアリー宝飾ブランドのセールスでは求められるコンピテンシーは異なるはずであり、上記のコンピテンシーは汎用的であるがゆえの限界もある。

2.3 研究課題

以上のレビューを踏まえ、本研究ではインタビュー調査をもとに、ラグジュアリー宝飾ブランドにおいて活躍するセールスパーソンのコンピテンシーとはどのようなものかを明らかにすることを研究課題とする。前述のとおり、ラグジュアリー宝飾ブランドの組織業績は高業績者の力量如何に大きく左右される。しかし、筆者の経験からも、ラグジュアリー宝飾ブランドにおいて、こうした高業績者を計画的に育成する取り組みは不十分であると言わざるを得ない。その意味で、本研究を通してラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンに求められるコンピテンシーを明らかにすることは、当該職種の育成に組織として取り組む際の参考になる可能性があり、ここに本研究の意義があるものと考える。

3. 調査の概要

3.1 調査方法の概要

本研究では、ラグジュアリー宝飾ブランドで高業績をあげるセールスパーソンのコンピテンシーを探索するため、前述のBEIメソッドを用いたインタビューを行った。ただし、対象者の回答内容に応じて、より深く事実や行動の背後にある思いや考えを確認するため、インタビュー項目は随時追加され、半構造的な面接調査になっている。

3.2　調査対象者の概要

調査対象者は、ラグジュアリー宝飾ブランドを代表する歴史と伝統のある４つのブランド[2]に勤務する者10名である。ラグジュアリー宝飾ブランドは扱う商品の特性もあり、スタッフの採用は既に他のブランドでの販売経験や実績のある人の中途採用が中心である。したがって低業績者がラグジュアリー宝飾ブランドに入社することは難しいが、それでも入社後はスタッフ間で業績に差が生じていく。

その意味で今回調査対象とした10名も基本的には各ブランドにおいて業績をあげている人物であるが、そのパフォーマンスレベルには差が見られる。具体的には、10名のうち３名（図表１のＡ氏・Ｂ氏・Ｃ氏）は、富裕層顧客との商談で億単位の販売を成立させることができるトップセールスパーソン（Super High Performer：以下 SHP と略す）であり、３名（図表１のＤ氏・Ｅ氏・Ｆ氏）は富裕層顧客との商談で1,000万以上の販売を成立させることができるセールスパーソン（High Performer：以下 HP と略す）、残りの４名（図表１のＧ氏・Ｈ氏・Ｉ氏・Ｊ氏）は、結婚指輪等の相対的に単価の低い「入門商品」と呼ばれる数十万位までの商品を主に販売する、ラグジュアリー宝飾ブランドでは平均的なセールスパーソン（Average Performer：以下 AP と略す）である。

コンピテンシーを特定する際のサンプルの選定において Spencer and Spencer〔1993〕は「スーパースター人材の属するグループと平均的人材を含む比較グループを区分けする」（邦訳 p.123）必要性を述べており、本研究においても高業績人材群（SHP,HP）と平均的業績人材群（AP）に分け、サンプルの抽出を図った。

インタビューは対面または Web 会議システム Zoom を活用して行われ、IC レコーダーや Zoom に面接の内容を記録する了解を得た。調査日程は、2020年５月から８月に行われ、インタビューに要した時間は、１時間半から３時間程度であった。

図表1　調査対象となったラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソン[3]

対象者	年代	キャリア	性別	役職	ブランド	チャネル	カテゴリ
Ａ氏	40	15年	女	マネジャー	K	路面店	SHP
Ｂ氏	40	13年	女	店長	L	百貨店	SHP
Ｃ氏	40	15年	男	店長	K	路面店	SHP
Ｄ氏	40	7年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
Ｅ氏	20	7年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
Ｆ氏	40	10年	女	スタッフ	K	路面店	HP
Ｇ氏	50	15年	女	スタッフ	M	百貨店	AP
Ｈ氏	30	9年	女	スタッフ	N	百貨店	AP
Ｉ氏	40	18年	女	スタッフ	L	百貨店	AP
Ｊ氏	50	20年	女	スタッフ	M	百貨店	AP

出所：筆者作成

4. 調査データの分析

4.1 分析手続き

インタビューで得られた音声データを全てテキスト化し、逐語録を作成した。その後、SHP（A,B,C 氏）と HP（D,E,F 氏）の逐語録の中から、高業績セールスパーソンの行動・思考上の特性と思われる言説を抽出し、木下〔2003〕の修正版グラウンデッドセオリー・アプローチ (以下、M-GTA) による分析を行った[4]。M-GTA での分析テーマは「ラグジュアリー宝飾ブランドの高業績セールスパーソンの行動・思考上の特性」と設定し、分析焦点者は、高業績を継続的にあげているラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンとした。

分析では、まず対象者（A,B,C,D,E,F 氏）の語りのうち、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンが高業績をあげる上でとっていると思われる行動・思考上の特性に関する発言を一つの具体例とし、M-GTA の「分析ワークシート」の「具体例（ヴァリエーション)」に記載した。発言内容が類似していると判断されたものは同一のワークシートに、異なる発言と判断されるものは別のワークシートに記載しながら「具体例」の欄に発言を蓄積し、それらの発言が何を意味するのかを解釈の上、「概念」を生成した。

次に生成された概念同士の関係を検討し，複数の概念からなるカテゴリを生成し、さらに類似するカテゴリからカテゴリグループを生成した。

最後に、AP（G,H,I,J 氏）の逐語録の中から、生成された概念に関連すると思われる発言がないかを確認し、AP にも関連する発言が確認された場合はワークシートの「具体例」に事例を追加するとともに、SHP・HP と AP の行動・思考特性上の差異についても検討した。

4.2 分析結果

分析の結果、コンピテンシーとして全部で 3 つのカテゴリグループ、14のカテゴリ、25の概念が生成された[5]（図表 2)。

図表2　生成されたカテゴリ・概念・定義

カテゴリグループ	No	カテゴリ	概念	定義	該当者
SHP のみに見られるコンピテンシー	1	ジュエリーに関する高度で深い専門知識	ジュエリーに対する高度で深い専門知識	自己研鑽によって得た、富裕層顧客から何を聞かれても自信を持って答えられるだけのジュエリーに対する高度で深い専門知識	A,B,C
	2	顧客との商談場面における主導性	顧客に怯まず提案し、商談を進める姿勢	プロの宝石商としての自負を持ち、富裕層顧客であっても怯まず対峙し、必要な質問や提案をし、自分のペースで商談を進める姿勢	A,B
			自分主導で顧客との商談を進める姿勢	たとえ顧客が欲していても、自身の判断で違うと考えたら、あえてその時は販売しないなど、自分自身が主導権を持って接客に臨み、商談を進める姿勢	A,B
	3	顧客の期待値を越える演出力	顧客の期待値を越える演出力	高額商品を顧客に提案する際に、様々なアイデアで顧客の期待値を越える特別感を演出し、顧客の気持ちを動かそうとする力	B
	4	中長期のスパンで顧客を育てる姿勢	中長期のスパンで顧客を育てる姿勢	次世代の優良クライアントになりうるポテンシャルのある顧客との関係性を中長期のスパンで構築していこうとする姿勢	A,B,C
SHP・HP 共通して見られるコンピテンシー	5	自ブランド・自商品に関する深い理解	自ブランド・自商品への愛情や自信	自ブランドや自商品のことを深く知ることで、他ブランドとは違う良さを認識し、それを誇りに思うとともに、自ブランドや自商品に強い愛着や自信を覚えている感覚	A,D,E,F
			豊富な知識をもとに自分の言葉で自ブランド・自商品について伝える力	自ブランドに関する豊富な知識をもとに、お客様の心に響く言葉・表現で、売りたいものに知識を添えて魅力的に話ができる	A,B,F,G,J
	6	高いリサーチ・情報収集能力	顧客の定性情報を記録・管理し、販促に活用する力	接客の際、顧客とどのような話をしたのか、どのような提案をしたのか、その方の背後にある仕事や家族関係、趣味や傾向などについて記録をとり、顧客の定性情報を管理し、販促に活用する力	A,B,C,D,G

カテゴリグループ	No	カテゴリ	概念	定義	該当者
			富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力	富裕層顧客のライフスタイルや価値観、感覚を理解し、話題に合わせることができるよう、積極的に情報収集しようとする力	B,C,F,G
			他ブランドの動向や顧客の購買動向を積極的にリサーチする姿勢	競合相手である他のブランドの動向や顧客の購買傾向などについて他ブランドのスタッフに働きかけたり、ミステリーショッピングするなどしながら自ら積極的にリサーチし、情報を収集しようとする姿勢	B,C,D,F
	7	周到な事前準備	顧客との商談に臨む前の綿密な事前準備	顧客との商談に臨む前に、綿密な事前準備や顧客に関する情報、商品に関する情報をインプットする姿勢	A,B,C,D,E
			顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢	高額商品の商談場面を想起し、どのような流れで商談を進めるか、顧客の反応に対してどう切り返すかなどを事前に入念にシミュレーションしておく姿勢	B,E,F
	8	高い顧客洞察力	顧客のポテンシャルを見極める力	顧客に対する情報収集を行い、その言動等から顧客のポテンシャル（購買可能性）を見極め、臨機応変に対応する力	A,B,C,D
			顧客の様子や言動を観察する力	提案の方向を探るために、顧客の様子や言動を細かく観察し、そこから顧客の好みや興味を洞察する力	B,C,D
	9	個々の顧客に向き合う姿勢	幅広い顧客層への接客対応力	富裕層のみならず、幅広い層の顧客に対しても、相手に適した動き方、接客ができる力	B,D,F
			顧客の気持ちに共感できる力	お客様の気持ちに共感ができ、相手の立場を慮り、寄り添うことができる力	B,D
	10	他者や経験から学習する姿勢	他者から素直に吸収しようとする姿勢	接客・販売中の他のスタッフの行動観察から得られた気づきや、職場の先輩等の他者からの叱責・アドバイス等を自身の接客に生かそうとする姿勢	A,B,C,D,E,F
			意見やアドバイスを他者に求める姿勢	自分自身が自信のないことや分からないことを同僚や本社	A,C,E

カテゴリグループ	No	カテゴリ	概念	定義	該当者
				のスタッフ、顧客に積極的に聞き、助言を求める姿勢	
			経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢	仕事上の様々な出来事を随時記録し、都度振り返ったり、仕事上の失敗経験や成功経験を振り返り、そこから何らかの気づきや学びを得ようとする姿勢	A,B,C,D,F
	11	高い目標達成志向と目標達成に向けた迅速かつ粘り強い行動	予算目標達成志向	予算目標の達成は「やって当たり前」という意識をもち、予算目標の達成に向け、集中して接客・販売にあたる姿勢	A,D,F
			すぐに行動に移す姿勢	顧客への提案の機会やタイミングを逃さぬよう、顧客からの問い合わせに対してスピーディーにレスポンスする姿勢	A,B,E
			顧客に対する粘り強いアプローチ	商談を成立させるために、顧客に何度も粘り強くアプローチする姿勢	A,B,E
	12	自分を成長させようとする姿勢	自分を成長させようとする姿勢	自己を成長させようとする志向性をもち、そのための能力開発に積極的に取り組む姿勢	B,D,E,F
販売チャネル別のコンピテンシー	14	百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー	外商員との関係構築能力	百貨店優位の保守的な考えの多い外商員から信用を勝ち取るまでコミュニケーションを取り続け、百貨店外商との良好な関係を構築できる力。主に百貨店に店舗のあるスタッフに求められる	A,B,F[6]
	15	路面店のスタッフに求められるコンピテンシー	ブランドの世界観を表現する演出力と人間性	店舗に入る瞬間から、顧客がブランドの世界観や迫力を感じ、高揚感を得られるような演出力と、顧客に「この人から購入したい」と思わせる人間性。主に路面店のスタッフに求められる	A,C,F

出所：筆者作成

以下、カテゴリグループを《　》、カテゴリを＜　＞、概念を【　】、調査対象者発言を下線、筆者の強調点をゴシック体として表記し、生成されたカテゴリ・概念について、代表的な発言を紹介しながら説明する。但し、誌面の都合上、生成された全ての概念について発言を紹介できないため、一部のカテゴリについては重要と思われる概念の紹介を中心に行う。

4.3　SHP のみに見られるコンピテンシー

《SHP のみに見られるコンピテンシー》として 4 つのカテゴリが生成された。

①＜ジュエリーに関する高度で深い専門知識＞

構成する概念は【ジュエリーに関する高度で深い専門知識】である。例えば、B 氏は次のように述べる。

ダイヤに関してはダイヤをすごく真剣に学びたいって言うお客様もいらっしゃるので、なかなか見れないようなアントワープにダイヤの取引の 8 割位してる場所があるんですけれども、究極のダイヤをカッティングするところがあるんですよね。そこにコネがある方がいらっしゃるので、そこに潜入して 1 日見学にいかせていただいてそのダイヤがどういうようにカッティングされているのかとか、その原石からダイヤになるまでどういう工程がされているのかっていうのを自分の目で見てその人に聞いたりですとか、ダイヤモンド博物館に行って館長といろいろ話をしたりですとか。そういった情報をお客様にお伝えするとお客様もなんだか面白い人よねっていうふうになってくるんですね。（SHP/B 氏）

B 氏の発言に見られるように、SHP は自ら本場に赴くなどしながらジュエリーについてより深い専門知識を学び、知識を接客・販売に生かしている。

②＜顧客との商談場面における主導性＞

構成する概念は【顧客に怯まず提案し、商談を進める姿勢】【自分主導で顧客との商談を進める姿勢】である。

【顧客に怯まず提案し、商談を進める姿勢】について、A 氏は次のように述べる。

お客にへつらわないっていうんでしょうかね、お客にへつらわないスタイル。それは宝石という物売りとしての感覚ではなくて、だってあなたの人生に対してこれだけいいもの紹介してるんだから、あなたに対してへつらう必要ないでしょっていう。（SHP/A 氏）

また、【自分主導で顧客との商談を進める姿勢】について、A 氏は次のように述べる。

自分が感銘を受けないものに対しては薦めないです。なので感銘受けたものに関しては他社のものでも、あそこのあれはいいですよねって言って、それでまた本人が持ってるものがあったりしたら、それも話盛り上がりますよね。なので良いと思うものに対しては他社のも

のだろうとそれはもう敬意を持って褒めさせていただいておりますし、買うべきですねって言わせてもらう感じです。（SHP/A 氏）

こうした発言に見られるように、SHP は、宝石のプロフェッショナルとしての矜持を持ち、顧客と雖も怯まず、また諂うことなく、自身の信じる提案を顧客に主導的に行う姿勢がある。

③＜顧客の期待値を越える演出力＞

構成する概念は【顧客の期待値を越える演出力】である。B 氏は次のように述べる。

見せ方も慎重になり、いつもは店頭で買っていただくんですけれども、その時は X（注：百貨店名）でも特別室があるんですけれども、そこで用意して、前日から花を生けてもらったりですとか、テレビも用意して、L（注：B 氏のブランド）のプロモーションビデオを流したりしました。お茶も全て他の喫茶店のサービスの人を用意したりですとか、雰囲気作りを全部行って決めた商談だったので、大変お客様も満足していただいて。（SHP/B 氏）

このように、SHP は顧客により高額の商品を購入していただくために、顧客の期待を越える提案や演出を企画・実施している。

④＜中長期のスパンで顧客を育てる姿勢＞

構成する概念は【中長期のスパンで顧客を育てる姿勢】である。A 氏は次のように述べる。

優良顧客における管理徹底と継続はあたりまえですが、（中略）重要になるのはトップクライアントと並行して、次世代の優良クライアントになり得るお客様の育成を同時に行う手間を忘れずにどれだけできるか、だと思っております。大きなお客様をたくさんもつスタッフほど、小さな未来のお客様 (少しでも自分と反りがあう、または近い将来買える兆しのあるお客様) を忘れずに拾い上げアプローチし続ける忍耐が重要なポイントだと思います。（SHP/A 氏）

このように SHP は現在の優良顧客のみならず、次の優良クライアントになりうるポテンシャルをもった顧客の育成を同時に行っている。

以上、〈ジュエリーに関する高度で深い専門知識〉、〈顧客との商談場面における主導性〉、〈顧客の期待値を越える演出力〉、〈中長期のスパンで顧客を育てる姿勢〉の 4 つが SHP のみに見

られたコンピテンシーであった。

4.4　SHP・HP に共通して見られるコンピテンシー

次に《SHP・HP に共通して見られるコンピテンシー》として、以下の 8 つのカテゴリ（⑤～⑫）が生成された。

⑤＜自ブランド・自商品に関する深い理解＞

構成する概念は【自ブランド・自商品への愛情や自信】【豊富な知識をもとに自分の言葉で自ブランド・自商品について伝える力】である。

【自ブランド・自商品への愛情や自信】について、E 氏は次のように述べる。

やっぱり自信なのかなと思うんですよね。売りたいものに対する、絶対もうこれがいいって思う自信だったり。えーまぁ自分自身に対する自身もそうですし、商品に対する自信、自分に対する自信。あまりそれが強すぎても傲慢な感じになるから、そうならないようにするのが大事なんでしょうけど。売ってるブランドに対する自信も必要だと思いますし。（HP/E 氏）

また、たとえば【豊富な知識をもとに自分の言葉で自ブランド・自商品について伝える力】について、A 氏は次のように述べる。

どれだけやっぱりその方が想像できるような表現の言葉を使えるかっていうのがすごい重要だと思うんですよね。例えばダイヤ 1 個の輝きにしても、すごいきれいな輝きなんです、って言っても、それはどこで見ても一緒だよって話じゃないですか。そうではない言い方をできるっていう。うちの石はこうなんですって言う言い方が、明確に、なるほど、って言えるような。（SHP/A 氏）

このように、SHP・HP（以下、高業績者と記す）には、自ブランド・自商品に対する強い愛情や自信があり、豊富な知識をもとに、自分なりの言葉・表現で商品の魅力を顧客に伝えることを重視している。

⑥＜高いリサーチ・情報収集能力＞

構成する概念は【顧客の定性情報を記録・管理し、販促に活用する力】【富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力】【他ブランドの動向や顧客の購買行動を積極的にリサーチする姿勢】である。

たとえば【富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力】について、B 氏は次のように述べる。

お客様っていろんなことをご存じのことが多いので、あと大体旅行が好きって言う方がほとんどなんですね。そうすると私のほうもお客様に合わせてじゃないんですけど、自分の趣味でもあるんですけど、まぁ結構いろんな国に行ってたりとかもしますので、その現地の情報をお伝えしたりですとか、英語も話せるんですけれどもスペイン語も今勉強しているので、そういったことをお客様と話しあったりですとか。（SHP/B 氏）

また、【他ブランドの動向や顧客の購買行動を積極的にリサーチする姿勢】について、F 氏は次のように述べる。

商品の事とかやっぱり競合相手っていうのは（中略）常にお客様もふるいにかけてますし、VIP なら特に担当ももういらっしゃいますから、どこで抜きん出るかっていうのは戦いなんですね。そういう意味では相手の商材の長所と短所全部わかってないと自分のものを売れないっていう所ではやっぱりそれに目をつけるようにしています。（HP/F 氏）

このように、高業績者は、富裕層顧客と話を合わせるための各種情報収集や他ブランドの動向を調査するなど、リサーチを積極的に行っている。

⑦＜周到な事前準備＞

構成する概念は【顧客との商談に臨む前の綿密な事前準備】【顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢】である。

たとえば、【顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢】について、E 氏は次のように述べる。

商談でどういう風に進めていくかっていう戦略というか、どうやって進めたいかっていう流れを書いておくのと、もうその人は明日の何時にくるっていうのは事前にわかっているので、入ってきてじゃあこういう風にちょっと世間話をしてこう案内してとか、こういう流れで商品をこういう風に見せてっていうのを頭の中と、書いて流れにして、いざ進んでいったときの売り文句じゃないですけどまぁこれはこうだからいいっていう所と、後は最終断られたときの断り文句と、それに対してどう返すかっていうのを一応思いつく限り書いておいて。（HP/E 氏）

このように、高業績者は顧客との商談に臨む前に、当日の商談過程を頭でシミュレーションするなど、事前の対策に余念がない。

⑧＜高い顧客洞察力＞

構成する概念は【顧客のポテンシャルを見極める力】【顧客の様子や言動を観察する力】である。

たとえば【顧客のポテンシャルを見極める力】について、B 氏は次のように述べる。

見極めの感覚をどう説明するかなんですけれども、まずあの質問をたくさんしますかね、私の方で。どういう目的でいらっしゃるのかということをお聞きして、大抵買わない方だと買わないけれども何か販売員さんと話をしたいですとか、買えないんだけれどもその場にいたいっていう方もいらっしゃる。そういった方は、大抵会話がブレるんですよね。そういう方はすぐに切りますね。（SHP/B 氏）

このように、高業績者は、顧客と会話をしたりしながら、そのニーズやポテンシャルを洞察していく力を有している。

⑨＜個々の顧客に向き合う姿勢＞

構成する概念は【幅広い顧客層への接客対応力】【顧客の気持ちに共感できる力】である。

たとえば、【幅広い顧客層への接客対応力】について、F 氏は次のように述べる。

壁のなさですね。ひるまない、お金持ちの壁もあるし、そこにがんばって買いに来てる人の壁もある、でもそこを安心させるっていう、やっぱり重い扉を開けて入ってくる人たちをいかに安心させるかっていう事が 1 番大事じゃないかなっていうふうに心がけてます。（HP/F 氏）

また、【顧客の気持ちに共感できる力】について、D 氏は次のように述べる。

その気持ちに寄り添うって嬉しいですよね、こうして一緒に選びに来ていただいて優しいお相手ですね、とか気持ちを何かこう高まらせてあげた方が決まることが多いと思うんですね。それが得意か不得意かってその人によって変わると思うんですけどなかなか物の提案の、これがどれだけあなたにとってメリットがあるか、その人がどういう思いで来たかに一緒に同じ位の思いになって嬉しいんだったら私もなんか素敵ですねって、一緒になって喜んであ

げたりとか、褒めてあげるっていうのが買うポイントにつながるんじゃないかなと。盛り上げるというか気持ちの部分をある程度合わせていかないといけないのかなと。（HP/D 氏）

このように、高業績者には、顧客の個々の状況に合わせ、顧客に共感しながら、柔軟に接していこうとする姿勢や能力がある。

⑩＜他者や経験から学習する姿勢＞

構成する概念は【他者から素直に吸収しようとする姿勢】【意見やアドバイスを他者に求める姿勢】【経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢】である。

たとえば、【他者から素直に吸収しようとする姿勢】について、D 氏は次のように述べる。

例えば自分はそうじゃないと思ってても、やっぱりそれが売れてる人とか成功してる人から見て「こうした方がいいんじゃない？」だったりとかのアドバイスや叱責っていうのはある程度受け入れて、どうしてそれを言われたかっていうのを自分でちゃんと考えられる人が私は強いと思っていて。私はそうじゃないと思ってる、とか、いやさっきはそういう人じゃなかったのにこういう風に言われた、ひどいよねって終わる人っていうのはそこで終わっちゃうと思うんですよ。（HP/D 氏）

また、【経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢】について、A 氏は次のように述べている。

何かこう自分の中ですっきりしないことがあると 2 日ぐらいは考えるんですよ。どうするべきだったかとか。且つ全部文字に落とします。何をするべきで、どうしてこうなのかっていうの全部文字で打つなり書くなりして、一応自分の中で次再発しないような対策は、と思ってるんです。（SHP/A 氏）

このように、高業績者は他者からの指摘や他者の考え、他者のやり方を自分の中に取り入れていく姿勢や業務上の様々な経験から何らかの気づきを得ようとする姿勢がある。

⑪＜高い目標達成志向と目標達成に向けた迅速かつ粘り強い行動＞

構成する概念は【予算目標達成志向】【すぐに行動に移す姿勢】【顧客に対する粘り強いアプローチ】である。

たとえば【予算目標達成志向】について、D 氏は次のように述べる。

数字に関しては日々絶対に何かを売って帰る目標と、後はやっぱり月々でいくらの個人予算ってのがあるので年間予算を見通して何月までにはこのぐらいとっておきたいなっていうのは頭に置いて必ず接客はしています。落としてしまったならばその翌月はそれを取り返すべく行動するというか。（HP/D 氏）

また、【すぐに行動に移す姿勢】について、A 氏は次のように述べる。

私の顧客であって、ある程度のランクの方から電話があった時は365日24時間絶対に電話を回します。（中略）で、それに関してすぐに知りたいという情報をすぐに出してあげるようにしてます。なので明日で良いですかとかそういう事は無いですね。なので商品の事とかでも自分が外にいても 1 回お電話で内容聞いてじゃぁすぐ調べて在庫確保してっていう。スピード感っていうのはまぁマストですね、それは。それはでも当たり前だと思ってますから。こちらの事情に合わすことないですからね。（SHP/A 氏）

このように高業績者は、予算目標を達成することを強く意識し、顧客からの問い合わせへの迅速な対応などを通して、目標達成に向けた努力をしている。

⑫＜自分を成長させようとする姿勢＞

構成する概念は【自分を成長させようとする姿勢】である。B 氏は次のように述べる。

お客様の、なんていうんでしょうね、飽きさせないために自分がこういろんな努力をするわけですよね。まぁお客様の好きなことを調べたりですとか、そういうことをすることで自分が知らない世界のことを知ったりですとか、自分がやらなかったことをやったりするっていうことで何か世界観が変わったりとか、能力がすごく花が開くっていうところが、やっぱり自分は好きなんだと思うんですよね。（SHP・B 氏）

このように高業績者には、自身の能力開発を図るべく努力しようとする姿勢が見られる。

4.5　販売チャネル別のコンピテンシー

《販売チャネル別のコンピテンシー》として、＜百貨店のスタッフに求められるコンピテンシー＞＜路面店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー＞というカテゴリが生成された。

⑬＜百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー＞

構成する概念は【外商員との関係構築力】である。これについて、B 氏は次のように述べる。

外商さんも勉強しなければいけなかったので外商さんにまず（注：自ブランドの）ファンになってもらいました。勉強会開いたりですとか（中略）こういうブランドなんですよっていうところを知ってもらうために集まってもらったりですとか。（中略）Y（注：百貨店名）に異動になった時にもまず顔を覚えてもらうっていうのを心がけました。1 年位毎朝夕方通って私のことをどういう人かって知ってもらわないとお客様紹介してもらえないと思いますので。（SHP/B 氏）

百貨店には「外商」という日本独自の仕組みが存在し、富裕層をターゲットとし、担当者を付け、店舗と連動しながら顧客との関係を構築している。ラグジュアリー宝飾ブランドの顧客である富裕層には、ほぼ全員外商が付いているため、百貨店で高業績をあげるには百貨店外商との連携が必須である。

外商員にブランドや商品の知識を刷り込み、タッグを組むことが出来れば、販売において高い相乗効果が発揮できるため、百貨店の店舗スタッフには外商員とうまく関係を構築する力が必要となる。

⑭＜路面店のスタッフに求められるコンピテンシー＞[7]

構成する概念は【ブランドの世界観を表現する演出力と人間性】である。A 氏・F 氏は次のように述べる。

我々も看板を背負っているとはいえ、路面店はシンプルに「その人」次第かと思います。路面店では空間演出のハードと人材が生み出すソフト面のバランスを上手くお客様へ提供、また楽しませることができたか否かが重要な点なのではないかと思うところです。（SHP/A氏）

「ブランドの世界観をいかに瞬時に伝えられるか」なので、変な話、はったりじゃないですけど、見た目とか雰囲気とか所作とかっていう所では伝わりやすいシンプルなほうがいいんじゃないですかね。（中略）路面店の人っていうのはそういう演技力だったりっていう才能が必要なんじゃないかなと思いました。そこに入ってくるお客様と同じ位のモチベーションに合わせられる常に高い演技力っていうのがないと難しいんじゃないかな。（中略）そこで買うステイタスを求めてるから。そういうものを満たしてあげられるっていう、ちょっとやり過ぎ位の自尊心をくすぐられる方が路面店はいいんじゃないかなと思うんですよね。（HP/F 氏）

東京・銀座などの一等地に構える旗艦店及び路面店は、ラグジュアリーブランドの世界観を魅せる場であり、ラグジュアリーブランドを代表する中心的な位置付けにある。路面店で購入する場合、顧客は高級感あふれる排他的なスペースで、質の高いサービスを受け、商品を選ぶ以上の「特別な時間」を味わうことができる。また、顧客にとってはその「ブランドと密な関係性を持てる」こともメリットとなる。したがって路面店のスタッフにはブランドの世界観へと誘導する演出力が求められる。

4.6　AP との比較

以上、SHP,HP の語りからラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンが高業績をあげるうえで必要となるコンピテンシーを抽出した。

他方、今回の調査対象者には 4 名（G,H,I,J 氏）の平均的なセールスパーソン（AP）も含まれる。そこで、AP の逐語録を確認し、今回生成されたコンピテンシーと関連する発言がないか検討した。

その結果、2 名（G,J 氏）から【自ブランド･自商品への愛情や自信】、1 名（G 氏）から【顧客の定性情報を記録・管理し、販促に活用する力】【富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力】に関する発言が確認された。逆にこれら以外に今回生成されたコンピテンシーに関連する AP の発言は確認されず、このことから、今回生成された概念は高業績者（SHP・HP）固有のものとして捉えられる可能性が示唆される。

5.　本研究の貢献と課題

5.1　本研究の貢献

以上、本研究ではラグジュアリー宝飾ブランドにおいて高い業績をあげるセールスタッフのコンピテンシーを探索してきた。

本研究で明らかにしたラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーは、「達成重視」「イニシアティブ」「顧客サービス重視」「分析的思考」「情報の探求」「専門能力」など、Spencer and Spencer〔1993〕が提示した一般的なセールススタッフのコンピテンシーと緩やかに対応しているものもあり、先行研究の知見をラグジュアリー宝飾ブランドのセールス職の事例によって確認できたほか、Spencer and Spencer〔1993〕が提示した以外のコンピテンシー（「顧客の商談場面における主導性」「中長期のスパンで顧客を育てる姿勢」「高い顧客洞察力」「百貨店・路面店のスタッフに求められるコンピテンシー」等）が確認された点にも貢献があると考える。

また､本研究で収集･分析した高業績者（SHP,HP）の具体的な考えや行動に関する言説には、彼ら独自の秘伝的なノウハウが含まれている。通常語られることのない高業績者のノウハウ

を明らかにした点は同職種に従事するスタッフにとって参考になるものであり、例えばそうした高業績者の接客・販売事例をブランド内で紹介する Off-JT の機会を設けるなど、ラグジュアリー宝飾ブランド業界の人材育成施策の企画において実践的な示唆を与えるものと考える。

5.2　本研究の限界と課題

本研究の限界・課題として、以下の 2 点を述べる。

第 1 は、限られた範囲での定性的な研究であるため、一般化には慎重になる必要がある。

今後はさらに事例の蓄積を進め、本稿で探索したコンピテンシー群の妥当性を高めることが課題となる。

第 2 は、今回調査した対象者はすべて日本人を対象としたものであり、今回明らかにしたコンピテンシーが、日本以外の国のラグジュアリー宝飾ブランドの店舗スタッフにも共通性を持ちうるかについても慎重になる必要がある。

【参考文献】

Kapferer, J. N. and V. Bastien : The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, Kogan Page Ltd ,2009.(長沢伸也訳 :『ラグジュアリー戦略』、東洋経済新報社、2011).

Kapferer, Jean-Noël : Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare, Kogan Page Ltd ,2015. (長沢伸也監訳 : カプフェレ教授のラグジュアリー論、同友館、2017).

Mirabile, R. J. : “Everything You Wanted To Know About Competency Modeling”, *Training & Development*, August, 1997, pp. 73-77.

Spencer,Lyle M., and Signe M.Spencer : Competence at Work : Models for Performance. New York, NY:Wiley,1993.(ライル・M・スペンサー・シグネ・M・スペンサー、梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 : コンピテンシー・マネジメントの展開[完訳版]、生産性出版、2011).

金井壽宏・高橋潔 : 組織行動の考え方 - ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト、東洋経済新報社、2004.

加藤恭子 : コンピテンシー・モデリングに関する一考察～日本におけるモデリング・プロセスで生じる問題点～、経済集志、90(1),2020、pp.151-166.

木下康仁 : グラウンデッドセオリー アプローチの実践　質的研究への誘い、弘文堂、2003.

高橋潔・金井壽宏 : 元気の出る経営行動科学(1)コンピテンシーとは何なのか、一橋ビジネスレビュー、49 巻3号、2001, pp.92-107.

齊藤通貴 : ラグジュアリーブランド購買モデル－規範的因子としての社会階層－、三田商学研究、51(4)、2008、pp.93-106.

[1] ラグジュアリーブランドについて齊藤（2008）は、「研究者間で受け容れられている確固たる定義や明確な概念規定は無い」としたうえで、ラグジュアリーブランドの一般的な条件として、①同じカテゴリーのブランドに比してかなり高額である②歴史や伝統がある③高い品質や名声を有している④大量生産ではなく稀少性がある⑤上流階級・王族・貴族など特定の階層の寵愛を得ていた⑥優れたブランドやブランド・アイデンティティがあり、ブランド価値が高いことを挙げている。本研究でもこうした条件を満たしたブランドをラグジュアリーブランドとして扱う。また、ラグジュアリー宝飾ブランドについてはフランス高級宝飾協会が認めたパリ5 大宝飾店「グランサンク（Grand Cinq）」（メレリオ・ディ・メレー、ショーメ、モーブッサン、ブシュロン、ヴァン クリーフ＆アーベル）が挙げられるほか、ニューヨーク創業のハリー・ウィンストンやイギリス創業のグラフ、また、最も知名度が高く、歴史もあるブランドとして、ティファニー、カルティエ、ブルガリが挙げられる。

[2] 本研究で調査対象としたセールスパーソンは、注釈1 で述べたラグジュアリー宝飾ブランドのうち4つのブランドに勤務する人材である。

[3] 調査対象者の選定は筆者の知り合いを中心に機縁法で行った。結果として、図表1 のブランド M、N には SHP と HP が含まれず、ブランド N は AP のみ、ブランド K には AP が含まれない形となった。本来であれば各ブランドより SHP、HP、AP を満遍なくサンプル抽出すべきであるが、筆者の知り合いを中心としたサンプリングであるためサンプル抽出には偏りがあり、この点において本研究には限界がある。

[4] 本研究は、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーを抽出することを目的としたため、分析結果をコンピテンシー概念の一覧表（図表1）にまとめるにとどめ、各カテゴリと各概念の相互の関係性を「結果図」や「ストーリーライン」に示していない。この点において、木下〔2003〕が示す M-GTA の正式なアプローチと一部異なっている。

[5] 分析は2 段階で行った。第1 段階では全部で34 概念が生成されたが、分析ワークシートを見直し、相対的に具体例（ヴァリエーション）が乏しいものの削除や他の概念への統合化を図り、最終的に25の概念が生成された。

[6] A 氏、F 氏は現在路面店に勤務している。しかし、F 氏は以前勤務していたブランドで百貨店の勤務経験があり、また A 氏はマネジャーとしての経験から、百貨店の店舗スタッフに求められる行動や思考についての発言をしている。そのため、「百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー」ではあるが、図表2 の該当者欄に両者の名前を掲載している。

[7] 宝飾品を百貨店で購入する場合、顧客は百貨店が発行するハウスカードを利用した5 ～10％のポイント還元や割引といった金銭的なメリットを享受できる。高額な宝飾品の場合、その割引額も大きく、顧客は路面店に行って商品を選んだとしても、最終的な購入は百貨店になることが多い。その意味で、路面店での購入決定を顧客に促すのは至難の業であり、10％高く買っていただくように働きかけることができる、路面店のセールスパーソンのコンピテンシーは特徴的なものがあると考えられる。

Sanno University Bulletin Vol. 42 No. 2 February 2022

「スポーツマネジメント教育」が目指すべき方向性への一考
～本学『スポーツマーケティング』から考察する教育の方向性～

What is the Goal of Sports Management Education?
−Influence of a sports marketing class on education−

須賀　優樹
Yuki Suga

Abstract

Every year, universities throughout Japan train sports management personnel. However, the purpose of this education is not defined and the curriculum is insufficient. Under these circumstances, university graduates are unclear about career paths even after studying sports management. Both the purpose of education and the content of sports management classes must be enhanced to tackle this issue. In this study, we analyze the evolving intentions of 62 university students while taking a sports marketing class in four areas: sports and their own careers, understanding the basics of marketing, defining the value of sports, and acquiring the ability to plan.

1.　問題の背景と研究目的

近年、「スポーツマネジメント」と呼ばれる分野を学べる大学が増えている。本学は先駆けて2007年に「スポーツマネジメントコース」を設置しているが、筆者が本稿執筆時点で独自に調査し、確認できているだけでも全国に180校近くの大学がそれに関連した学部・学科・コース等を設置している。[1]専門学校等を含めれば、その数はさらに大きくなる。単純に、それらの大学で毎年100名程度の「スポーツマネジメント人材」を育成しているとすると、毎年２万人近い「人材」が世の中に飛び立っていることになる。

であれば、「スポーツ産業」の側にそれだけの加速度的なマーケットの成長や人材の受け皿があるはずであるが、必ずしもそうした状況になっていない。2020年にスポーツ庁から公表された「わが国スポーツ産業の経済規模推計」においては、2017年のスポーツ産業規模は8.4兆円であったとされている。しかし、約20年前の2002年時点で既に７兆円の産業規模があっ

2021年9月13日　受理

たとされているため、「マーケットが急激に成長している」とは言い難い現状にある。

では、なぜ全国各地の大学が「スポーツマネジメント」と呼ばれる分野を開講し、これから社会人になろうとする若者たちにそれらを教えていくのだろうか。その理由の一つとして考えられるのが、スポーツを「マネジメントを学ぶための題材」として位置づけ、「スポーツを通じて」学生に本質的なマネジメント力や問題解決能力を身に着けてもらう、というものである。こうした方向性で「スポーツマネジメント」という分野を学生に対して提供する場合、最終的な目的は「社会人としての基礎的なビジネススキルの取得や、応用力を養成する」といったものになるため、「スポーツ産業」に属する企業への就職などは必ずしも第一の目的にはならない。実際、本学もこうした方向性で「スポーツマネジメント教育」を位置付けている。

そこで、本稿ではスポーツを「マネジメントを学ぶための題材」として位置づけた上での「スポーツマネジメント」を、どのように扱えば学生にとって役立つものになるのかを事例から考察したい。本稿では、そのきっかけとして筆者が担当した本学「スポーツマーケティング」の授業（以下「本授業」とする）を通じて得られたデータを考察し、上記の手がかりとする。

2. 先行研究とリサーチ・クエスチョンの設定

2.1 先行研究

まずはわが国の「スポーツマネジメント教育」に関するこれまでの動向や研究についてレビューする。日本の大学で最初に「スポーツマネジメント教育」に関する学科を立ち上げたのは、1993年の順天堂大学だとされている。松岡〔2008〕によれば2007年の時点でそうした大学が全国で43校存在していたとなっている。この時期は、「実業団」が次々と廃部になったり、プロ野球チームの身売り騒動、バスケットボールの新リーグ（bj リーグ）設立など、「スポーツチームないしクラブ」といった組織の「あり方」や「経営手法」などが注目を集め、「スポーツマネジメント」という言葉の認知が広まった時期でもある。よって、日本のスポーツマネジメント教育の始まりは、「日本国民全体に対してのスポーツ振興や幅広いスポーツの価値の提供」といった目的よりも、「トップレベルのスポーツの収益力向上・自立」という、民間視点あるいは事業経営の視点からニーズが高まっていったものと考えられる。前述の松岡〔2008〕によれば、「スポーツマネジメントとは何か」といった言葉の定義がないうちにカリキュラムが組まれ、「スポーツマネジメント」という看板と準備されている教育内容が一致していない大学が目立つ、と指摘している。また、大野〔2020〕はわが国のスポーツマネジメント教育は現地調査やインターンシップなどの「実習」が中心となりやすく、経営学的な理論習得の機会が少ないことを指摘している。さらに、原田と篠田〔2018〕は従来の大学教育における「スポーツマーケティング」は、広告代理店が実施するようなビジネスノウハウなどに偏りが見られ、「スポーツマーケティング」を本来的なマーケティング実現のための手段として再認識

する必要がある、と指摘している。

このことから、「スポーツマネジメント（マーケティング）」という分野自体が

・「何を研究対象とするべき分野なのか」といったことが定まっていない

・理論的体系化や本来的なマネジメント（マーケティング）の枠組みから外れている

という現状が浮かび上がってくる。そうなると、授業の内容としては「スポーツビジネスの成功事例要因の分析（特にプロスポーツ関連）」などの方向性になりやすく、学生の側からしてもそうした「トップレベルのスポーツ」に目がいきがちになり、興味関心や進路選択の幅を狭めてしまうことや、本質的なマネジメントの概念理解や理論取得が困難になる。

2.2　リサーチ・クエスチョン

上記を踏まえ、本研究でのリサーチ・クエスチョンを以下の２つとする。

仮説①

今回実施する本授業においては、スポーツ業界の特有のビジネスモデルや成功事例を伝えるのではなく、「スポーツを題材にしてマーケティングの本質を学ぶ」という方向性で実施する。それにより「マーケティング」そのものの理解が深まり、結果として「スポーツマーケティング」に対する洞察力も身につくのではないか。

仮説②

仮説①の方向性で授業を実施した結果、学生が「世の中の問題点を想像する力」や「市場を観察する力」「世の中の課題に対して解決策を企画･提案していく力」が身につくのではないか。

以上を仮説として、大学で「スポーツマネジメント」を学ぶ人材に対して何を提供することができれば「マネジメント（マーケティング）の本質的理解」や「スポーツを通じてのビジネスの捉え方」などに貢献できるのかを明らかにしていきたい。

3.　研究方法

まず、本稿で対象とする本授業においては、「授業の目的」として以下の３つの点を重要視した。

①マーケティングの基本を理解すること

②スポーツの価値を自分なりに定義できるようになること

③スポーツに関連したマーケティングの企画を立てられるようになること

この視点に沿って授業を展開し、単に「スポーツマーケティング」領域の知識を得るだけではなく、「自分にとってのスポーツの価値」や「自分が今後スポーツとどう関わるか」を考えてもらう内容や課題を課した。対象者は2021年度の本授業の履修生62名（４年生：15名、３年生：47名）とする。履修者全員が本学の「スポーツマネジメントコース」に所属する学生である。

なお、履修生の中で過去に「マーケティング」というタイトルが含まれる授業を履修した経験のある者は14名であり、それ以外の80% 近くの履修生は「スポーツマーケティング」の親学問である「マーケティング」自体をほぼ学習をしたことがないという前提条件での授業になる。したがって、まずは「マーケティング」そのものの原理原則や定義、時代背景による移り変わりなどを理解してもらう必要性が非常に大きいと考えたため、上記の通りまずは「マーケティングの基本を理解してもらうこと」を重要視した。

学生は、授業終了後から１週間以内の提出期限にて課される「授業外学習」を第１週から第14週まで毎週提出する。提出された課題の内容を筆者が読み解き、学生各々の「授業に対する理解度」や「物事の捉え方の変化」を分析する。また、全14週の半分にあたる第７週目にて、前半部分の講義の内容をどれほど理解できたかのアンケート調査を実施した。本授業の内容が一通り終了した第13回目で、「今後の自身とスポーツ」について述べてもらった。第14週目の最終課題では、「スポーツに関する新製品や新サービスの企画書」を、マーケティングのプロセスに沿って作成してもらった。

4. 結果と考察

4.1 第1週目の課題に関する結果と考察

第１週目については以下の課題を課した。

『スポーツマーケティングという言葉に対して抱いているイメージや、これまでのスポーツとの関わり、これからスポーツとどのように関わっていきたいか、将来の夢・目標などを記述しなさい』

以下に数名の記述を抜粋する。

・スポーツマーケティングのイメージは､試合の運営やスポーツを子供たちに教えたりすること。
・プロ野球のチケットをどうやって売るかなどのイメージ。
・スポーツマーケティングという言葉を聞いて自分の身近でパッと浮かぶのはスポンサー営業。

このように、「スポーツマーケティング」という言葉に対する学生のイメージは漠然とした

ものとなっている。学生はどうしても「今まで身近に触れてきたモノ」の範囲で物事を捉えがちのため、本学の別の授業にて実施している「こども向けスポーツ教室の運営体験」や、普段からよく目にしているプロ野球などのチケット販売などの「スポーツビジネスの仕事の１つとして存在しているモノ」を「スポーツマーケティング」として捉えてしまう傾向が見受けられる。以上が、本授業が始まった第１週目における履修者の心境や対象に対する理解度である。

4.2　第7週目の課題に関する結果と考察

14週間の授業の約半分を終えた第７回目では、以下の課題を学生に課した。

『これまでの授業で得たことを自分なりにまとめ、スポーツマーケティングに対するイメージや定義を改めて捉え直しなさい』

上述したように、授業第１回目時点においては、履修生の「スポーツマーケティング」に対する理解や印象は漠然としており、「マーケティング」そのものに対する知識や理解も深めていく必要性があった。そうした状況が７回の講義を経てどのように変遷していったのか、数名の記述を以下に記載する。

・スポーツマーケティングには様々なアプローチがあり、それぞれマーケティングを行う対象が違うことも学んだ。
・この授業を受けるまでマーケティングとスポーツマーケティングは別物だと考えていた。しかし、考えることや必要なことはどちらも同じということが理解できた。
・この授業を受けてきて、一番勉強になったことは、「自分自身の目線」ではなく、「顧客の目線」に立ってマーケティングしていくことが重要であること。この授業を履修する前は、自分がスポーツ好きであるという「好き」の部分が顧客にとっての「好き」でもあると考えてしまっていた。

このように、第１回時点では漠然としていた「スポーツマーケティング」に関する概念や印象が明確になり、「マーケティング」自体の理解も深まっていることが分かる。「スポーツマーケティング」という分野に「マーケティング」という言葉がついている以上、親学問である「マーケティング」を十分に理解していなければ「スポーツマーケティング」を理解することも難しくなるが、上記の記述からは学生が「マーケティング」の定義や移り変わりをしっかりと理解し、その上で「スポーツマーケティング」を捉えられるようになってきていることが分かる。前述の原田ら〔2018〕が指摘しているように、従来の「スポーツマーケティング」は

事例研究的な講義が多く、体系的な知識が身につきにくいとされているが、今回は以下にあるように「マーケティングの基本的な考え方や定義」「スポーツマーケティングの実態や多様な視点」といったことに丁寧な解説を実施した。

図表4-1　本授業の第2回から第7回までの内容

授業の回	授業タイトル	扱った内容
2	スポーツの意味と定義	スポーツそのものが発生した経緯やスポーツの多様な定義について
3	マーケティングの目的と基本	マーケティングの原理原則と移り変わり
4	スポーツマーケティングが目指す姿	マーケティングとスポーツマーケティングの違いやスポーツマーケティングの捉え方
5	スポーツマーケティングに関する様々な視点	スポーツに対する関わり方の違いによるスポーツマーケティングの視点
6	スポーツの市場と顧客	スポーツが生み出している市場とそこに存在する顧客の特徴
7	スポーツで生まれる商品	スポーツを通じて生み出される様々な商品

4.3　第7週目終了時点での理解度アンケートの結果と考察

第７回終了時点では、上記までにあるような課題を学生に課したのと同時に、第７回までの授業内容をどの程度理解できたのかを学生にアンケートで回答してもらった。その結果を以下に示す（回答者は47名）。

図表4-2 「マーケティング」の基本的な考え方や、プロセスについての理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	7	15%
ある程度理解できた	38	81%
あまり理解できなかった	2	4%
ほとんど理解できなかった	0	0%
計	47	100%

「スポーツマーケティング」の親学問である「マーケティング」について、基本的な定義や考え方について解説をした。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の96%はマーケティングの原理原則を一定以上理解できたことになる。なお、「よく理解できた」と回答した７名のうちの３名は、過去に本学で開講している親学問としての「マーケティング」

の授業を履修した経験のある者であった。このことは、親学問としての「マーケティング」を先に学んだほうが、「スポーツマーケティング」に対する理解も深まりやすいのではないかという示唆を含んだ結果となっている。

図表4-3　これまでの「スポーツマーケティング」の成り立ちや取り組みについての理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	12	26%
ある程度理解できた	29	63%
あまり理解できなかった	5	11%
ほとんど理解できなかった	0	0%
計	46	100%

先行研究の通り、この分野は「教育・研究」という視点からはまだまだ体系的な枠組みが構築されていない。それを念頭に置いた上で「スポーツマーケティング」を考えていくことが重要になると考えこれらを学生に解説した。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の89% はこのことについて理解できたことになる。「スポーツマーケティング」のこれまでの取り組みや成り立ちを理解することは、当該分野そのものの理解を深めるだけではなく、スポーツマネジメント分野を学ぶ学生各々の「今後のキャリア」を考える上でも重要となるポイントであると考えられる。

図表4-4 「スポーツ」によって成立している市場や顧客に対する理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	14	30%
ある程度理解できた	29	63%
あまり理解できなかった	3	7%
ほとんど理解できなかった	0	0%
計	46	100%

「スポーツ市場」を構成している主な要素について解説をした。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の93% は理解できたことになる。これは、実際に学生らが今までスポーツに触れる中で身近である「スポーツ用品」や「スポーツ施設」「プロスポーツ」などが登場することで、市場のイメージが掴みやすかったということが考えられる。

図表4-5　スポーツから生まれる「製品」の種類や特徴の理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	13	28%
ある程度理解できた	28	61%
あまり理解できなかった	3	7%
ほとんど理解できなかった	2	4%
計	46	100%

今回の授業においては、最終的に学生には「新製品の企画書」を作成してもらうことを課しているため、そのためのヒントとして既存のスポーツ市場に存在するいくつかの製品やサービスを解説した。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の89% はこのことについて理解できたことになる。「ほとんど理解できなかった」と回答した２名については「スポーツ」の部分よりも「マーケティング」の部分に関してあまり知識の定着が進んでいない傾向が他の設問の回答からも伺うことができ、ここでも親学問としての「マーケティング」をまずは理解することが有用であることが提起できる。

4.4　第13週目の課題に関する結果と考察

14週間の授業のうち、講義の部分をすべて終了した第13回目では、以下の課題を学生に課した。

『これまでの授業で得たことを自分なりにまとめ、今後の人生でどのように活かしていきたいかを論じなさい』

なお、第８回から第13回目までの授業内容は以下の通りである。

図表4-6　本授業の第8回から第13回までの内容

授業の回	授業タイトル	扱った内容
8	スポーツマーケティングにおけるプランニング	アイデアを生み出すために大切な視点やそれを形にしていくプロセス
9	スポーツマーケティングのリサーチ	マーケティング・リサーチの重要性とリサーチをする上での要点
10	スポーツマーケティングのSTP 分析	自分たちが価値を提供したい市場と顧客についての分析方法
11	スポーツの価値と価格設定	スポーツの価値から生まれた製品に対してどのような価格設定を実施するか
12	スポーツにおけるプロモーション	顧客とのコミュニケーションの重要性やプロモーションの活用方法
13	本講義のまとめ	これまでの内容の総復習

今回の授業においては、「スポーツ業界特有」のビジネス手法や取り組みの紹介を極力減らし、「スポーツを題材として親学問であるマーケティングの理解を深める」という方向性で授業を実施した。このことから、学生が「マーケティング」をどれほど理解できたのか、また「マーケティング」と「スポーツマーケティング」の関係性を理解できたのか、といった視点から、提出された課題の内容を分析する。以下に学生から提出された課題のいくつかを抜粋する。

・私が一番印象に残っている内容は、顧客に提供する価値を５段階に分けて考えるというもの。大好きなスポーツを通して分かりやすく学べ、よく理解できた。
・スポーツにおけるマーケティングは、他を対象としたマーケティングとは異なる点があり、それらの特徴を良く理解した上で問題提起をし、方策を模索していくことが重要だと学んだ。
・私はサッカーを通じてたくさんの人たちに価値を与えるような選手になりたい。それもマーケティングと言えるのではないかと考えた。
・授業を通して、スポーツに限らない「マーケティング」を学べた。将来はスポーツに限らず、顧客に商品やサービスを提供するような仕事がしたい。
・授業では、顧客が何を必要としているのか、地域や環境に合わせた商品を販売するなどの重要性を学んだ。

このように、履修生の中で「マーケティング」自体の概念や知識が定着していることが分かる。「マーケティング」を実施する上で重要となる「価値の定義」や「顧客に関しての理解」

「製品の価値を作り出していくプロセス」などを語ることができるようになってきている。「スポーツマーケティング」の理解のためには、まずは親学問である「マーケティング」の理解が重要であり、さらにそれを前提として「スポーツマーケティング」の多様な捉え方を学ぶことが知識の取得に役立つという結果が表れている。「サッカー選手として価値を届けることがマーケティングになる」という記述や、具体的な職業ではないが「授業を通じて、将来は顧客に商品やサービスを提供するような仕事がしたいと感じた」という記述があることから、学生は「自分事」として、どのように社会に対して価値を提供し、結果としてそれが「マーケットの創出や発展」に繋がるのかという、先を見据えた大きな視点で物事を捉える力を身に着けていったことが分かる。

4.5　第14週目の課題に関する結果と考察

授業最終週となる第14回目では、「スポーツに関する新製品の企画書作成」という課題を学生に取り組んでもらった。学生には今回の企画立案の中で「必ず考えるべき項目」として以下の項目について検討してもらうこととした。

図表4-7　最終課題の「企画書作成」で学生に課した検討項目

1. 今回企画する製品名・サービス名	7. 製品・サービスのターゲット選定
2. 製品・サービスのキャッチコピー	8. 他の製品との差別化
3. 企画の主体となる組織とその状況	9. 製品に必要な価値の定義(製品レベル)
4. 市場の現状・問題・課題	10. 顧客が受け取る具体的な価値
5. リサーチにあたって参考にしたデータ	11. 顧客が製品を使用する場面の想定
6. 市場の状況から考えられるチャンス	12. 製品の価格設定と代金回収方法

この検討項目については「マーケティングの企画書」として最低限成り立つレベルを想定し、「企画を作り上げていくプロセスを経験する」ということを主眼とした。上記の「検討項目」のすべてを埋めることができた学生は、全体の62名のうち49名であった。履修者の79% は、本授業で伝えた「マーケティング・プロセス」に沿って、「企画」を作成できたことになる。当然ながら、実務での「マーケティング」においてはこれらの検討項目だけでは到底足りず、より様々な事項を詳細に分析して案を構築していく必要があるが、ほぼ未経験の大学生が、実質12回の授業を受けて一通り上記の項目を検討することができるようになったのであれば、「マーケティング」の知識やスキルを一定以上身に着けることができたのではないかと考える。

なお、この「企画書作成」に実際に取り組んだ学生の感想の中で、「マーケティング」「スポーツマーケティング」について述べられていたものを以下にいくつか抜粋する。

・「誰に対して」や「どのような価値」を提供できるかの部分が一番悩んだが、コロナ禍で起きている問題をスポーツで解決したいと思い、スイミングフェスティバルを考えた。
・最初は提供する「商品」のことを先に考えてしまい右往左往したが、提供する「相手」を決めることでスムーズに進んでいったので、セグメンテーション・ターゲティングというのは大事だということを体感することができて面白かった。
・今回の「企画書づくり」で業界リサーチや提案ができたことはよい経験になった。実際にビジネスの場に立った時は、まだ勉強が必要だと感じた。

このように、学生は「マーケティング」の本質とも言える「誰に対して」「どのような価値を提供するのか」ということを理解し企画書に反映させようとしたことがわかる。また、自分の「思いつき」ではなく「スポーツから生まれる価値」を「社会の課題」に対して活用するという､現代マーケティングで重要視される「顧客視点」を身に着けている。このことから、仮説①については一定の成果・裏付けを得ることができたと考える。さらに、学生が将来的にスポーツ関連の職に就きたいかどうかを問わず、ビジネスの現場や企画力を発揮しなければならない場面に立ったときに「活かせる経験になった」と回答している者がいたことから、仮説②についても一定の成果・裏付けを得ることができたと考える。

今回の事例研究から得られた結論としては、
・スポーツマネジメント（マーケティング）の深い理解のためには、親学問であるマネジメント（経営学）やマーケティングを十分に理解した上で、スポーツ活動そのものに対するマネジメントや、スポーツに関連して発生するマネジメントを捉える必要がある。
・学生に対して、あるプロセス（今回の場合はマーケティングプロセス）に沿った「物事の枠組みの理解」や「アイデア（アウトプット）の創出」の機会を提供することによって、社会（スポーツ）で起こっている問題の発見や課題解決への一連のスキルを高めることができる。

という 2 点を挙げ、本研究の締めくくりとしたい。

5. 謝辞

この場を借りて、本授業ならびに本研究について多大なサポートと助言を頂いた、本学教授の中川直樹先生には多大な感謝を申し上げたい。また、筆者にとっては「大学教員」としてデビューし、初めての授業となった今回の「スポーツマーケティング」を、最後まで興味関心を持って受講してくれた学生達にも、価値のある授業を共に創り上げてくれたことに心から感謝申し上げたい。

〔参考文献〕

大野貴司(2020):「わが国スポーツマネジメント研究および教育の現状、問題点と課題 ミンツバーグ、山城章の所説を踏まえた今後の展開の示唆」「帝京経済学研究紀要論文」、第53巻2号、pp.23-46.

スポーツ庁・経済産業省(2016):「スポーツ未来開拓会議 中間報告 ～スポーツ産業ビジョンの策定に向けて～」
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/003_index/toushin/__icsFiles/afieldfile/2016/06/14/1372342_1.pdf(2021/7/26閲覧)

スポーツ庁(2020):「わが国スポーツ産業の経済規模推計～日本版スポーツサテライトアカウント～」
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sportスポーツマネジメントcatetop02/list/detail/1411943_00002.htm(2021/7/26時点)

原田理人・篠田大貴(2018):「スポーツ・マーケティング教育における動向と課題」「岐阜経済大学論集」、第51巻第3号、pp.1-19.

松岡宏高(2008):「日本の大学におけるスポーツマネジメント教育の現状と課題」「びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要」、第5号、pp.71-76.

〔脚注〕

[1] 須賀優樹「ゼロからのスポーツビジネス入門」Web サイト「【2022年版】スポーツビジネスやマネジメントを学べる大学一覧」https://zerosportsbiz.com/sport-collegejapan/（2021/7/26時点）

執筆者紹介（掲載順）　　2022年2月現在

城　戸　康　彰	産業能率大学経営学部　教授
津　木　裕　子	産業能率大学経営学部　兼任講師
齊　藤　弘　通	産業能率大学経営学部　教授
知　本　守　雄	産業能率大学大学院経営管理コース修了生
大　隈　雪　江	産業能率大学大学院経営管理コース修了生
須　賀　優　樹	産業能率大学情報マネジメント学部　兼任講師

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学　紀要　　第42巻第2号（通巻81号）
2022年2月28日　発行
編　集　産業能率大学紀要審査委員会
発　行　産業能率大学
〒158-8630　東京都世田谷区等々力6－39－15
経営学部　経営学科
マーケティング学科
〒259-1197　神奈川県伊勢原市上粕屋1573
情報マネジメント学部
現代マネジメント学科
発行事務局　産業能率大学　湘南キャンパス図書館
〒259-1197　神奈川県伊勢原市上粕屋1573
ＴＥＬ　0463（92）2218
印　刷　渡辺印刷株式会社
〒152-0031　東京都目黒区中根2-7-1
ＴＥＬ　03（3718）2161

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 42 No.2 February 2022

Articles

Organizational Adaptation of Graduates during the First Seven Years of Employment
–Interviews with working professionals after six to nine years of employment–

Yuko Tsugi
Yasuaki Kido……1

Influence of Social Networks on the Business Expansion of Sole Proprietors after Independent Openings

Morio Chimoto
Hiromichi Saito……19

Research Note

Research on the Competencies of High Performing Salespersons at Luxury Jewelry Brands

Yukie Okuma
Hiromichi Saito……39

Case Study

What is the Goal of Sports Management Education?
–Influence of a sports marketing class on education–

Yuki Suga……59

SANNO University